

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr.: M 121

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Staritz, M. / Nitescu, D.

Vertriebspartnermanagement in der ITK-Branche

Aktuelle Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Mannheim 2010

Dr. Matthias Staritz ist Business Development Manager im Competence Center Information & Communication Technology bei der Unternehmensberatung Homburg & Partner mit Sitz in Mannheim, München und Boston.

Denisa Nitescu ist im Vertrieb der Microsoft Deutschland GmbH (Enterprise & Partner Group) tätig.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die drei Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer, Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

AUDI AG,
Peter Schwarzenbauer

BASF SE,
Hans W. Reiners

Dr. Ralf Bethke

Bremer Landesbank,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Rainer Ohnheiser

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Jürgen Scherer

Continental AG,
Dr. Hartmut Wöhler

Coty GmbH
Bernd Beetz

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Thomas Kipp

Deutsche Telekom AG,
Dr. Christian Illek

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.ON Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Michael Göpfarth

Evonik Degussa GmbH,
Dr. Volker Grunwald

Fiege Holding Stiftung & Co. KG,
Heinz Fiege

Focus Magazin Verlag,
Frank-Michael Müller

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Stefan Fuchs

Stephan M. Heck

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Heidelberger Druckmaschinen AG,
n.n.

Heraeus Holding GmbH,
Jan Rinnert

IBM Deutschland GmbH,
Jörg Peters

Kabel BW,
Christoph Nieder

Knauf Gips KG,
Manfred Grundke

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

L'Oréal Deutschland GmbH,
Rolf Sigmund

MVV Energie AG,
Matthias Brückmann

Nestlé Deutschland AG,
n.n.

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert

Thomas Pflug

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. Jürgen Rautert

Dr. h.c. Holger Reichardt

Hans Riedel

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Jürgen Redmann

Roche Pharma AG,
Dr. Hagen Pfundner

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Carsten Kaisig

RWE Energy AG,
n.n.

R+V Lebensversicherung AG,
Heinz-Jürgen Kallerhoff

Saint-Gobain Building Distribution Deutschland GmbH

Udo H. Brandt

Thomas Sattelberger

SAP Deutschland AG & Co. KG
Luka Mucic

Prof. Dr. Dieter Thomaschewski
FH Ludwigshafen

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

United Internet Media AG,
Matthias Ehrlich

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Bertram Staudenmaier

- M121 Staritz, M./Nitescu, D.: Vertriebspartnermanagement in der ITK-Branche: Aktuelle Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, 2010
- M120 Bauer, Hans H./Albrecht, Carmen-Maria Finkel, Ariana S. D.: Personenmarken erfolgreich managen Ein markenpersönlichkeitsbasierter Steuerungsansatz, 2010
- M119 Klarmann, M./Schäfer, T./Staritz, M.: Erfolgsfaktoren des Softwarepricing – eine Benchmarkingstudie unter deutschen Softwareherstellern, 2009
- M118 Homburg, Ch./Müller, M.: Effektives Verhalten von Verkäufern im Kundenkontakt - Status Quo und Erfolgsfaktoren, 2009.
- M117 Homburg, Ch. / Krämer, M.: Erfolgreiches Management von Preissystemen: Zahlt sich Einfachheit in der Preissetzung aus?, 2009.
- M116 Kuester, S. / Landauer, N. / Becker, A.: Der Einfluss des Markenwerts auf die Unternehmensperformance, 2009.
- M115 Homburg, Ch./Prigge, J.-K.: Product Elimination Excellence – Systematische Portfolio-Bereinigung im B2B-Bereich, 2009
- M113 Bauer, Hans H. / Donnevert, Tobias / Merkel, Jan: Stärkt Integrierte Kommunikation Ihre Marke? Eine empirische Untersuchung im B2B-Markt, 2008
- M112 Homburg, Ch. / Staritz, M. / Bingemer, S. : Wege aus der Commodity-Falle – Der Product Differentiation Excellence-Ansatz, 2009
- M111 Homburg, Ch. / Droll, M.: Kundenpriorisierung. Wegweiser für ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement, 2008
- M110 Hahn, O. K. / Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Patient Relationship Management – Konzeption und Umsetzung, 2008
- M109 Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Die Bedeutung von Open Innovation in Innovationsnetzwerken. Einblicke in die Automobilindustrie, 2007
- M108 Homburg, Ch. / Lüers, T.: Wertorientiertes Marketing: Durch Marketing den Unternehmenswert steigern, 2007
- M107 Homburg, Ch. / Kuhn, J.: Market Launch Excellence – Wegweiser zum erfolgreichen Markteinführungsmanagement, 2007
- M106 Homburg, Ch. / Fargel, T.: Customer Acquisition Excellence – Systematisches Management der Neukundengewinnung, 2007
- M105 Bauer, H. H. / Exler, S. / Höhner, A.: Neuromarketing – Revolution oder Hype im Marketing?, 2006
- M104 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Toma, D.: Mehrwertorientierte Gestaltung mobiler Dienste im Fahrzeug. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattspirale, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, f.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003

Englische Arbeitspapiere der Management Know-how Serie

- M116e Kuester, S. / Landauer, N. / Becker, A.: The Impact of Brand Value on Corporate Performance, 2009.
- M114e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Lenz, C. / Mantel, J.: An Input-Process-Output Investigation of NPD Team Performance, 2008
- M109e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Open Innovation in Innovation Networks. Insights into the Automobile Industry, 2008
- M099e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternatives to Discounts: What value is attached to sales promotions in the automotive sector?, 2007
- M098e Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Guidelines for Professional Marketing and Sales Planning, 2007
- M096e Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing – An Empirical Study, 2007
- M090e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – A Guideline for Professional Price Management, 2007
- M087e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2007
- M086e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Cooperation Between Marketing and Sales. A Neglected Interface, 2007
- M085e Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Systematic Key-Account-Management , 2007
- M075e Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence – A Guideline for Professional Brand Management, 2007
- M073e Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence – A Guideline for Professional Complaint Management, 2007

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

Hersteller in fast sämtlichen Branchen sind für ihren Vertriebs Erfolg auf ihre Vertriebspartner angewiesen. Dabei unterscheiden sich Herangehensweisen und Erfolge je nach Unternehmen stark. In den letzten Jahren hat die Bedeutung eines intelligenten und an den Erfordernissen des Marktes ausgerichteten Vertriebspartnermanagements insbesondere in der ITK-Branche sehr stark zugenommen. Gemeinsam mit dem ITK-Branchenverband BITKOM (Arbeitskreis Distribution und Handel) wurde daher eine Online-Umfrage zu diesem Thema durchgeführt. 37 Marketing- und Vertriebsentscheider aus der ITK-Branche haben sich zu den aktuellen Herausforderungen im Vertriebspartnermanagement geäußert und angegeben, welche Vorgehensweisen ihr Unternehmen im Umgang mit diesen Herausforderungen besonders intensiv verfolgt. Basierend auf den Ergebnissen dieser Befragung wurden zehn Faktoren abgeleitet, die erfolgreiche Unternehmen auszeichnen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Vertriebspartnermanagement in der ITK-Branche.....	3
	2.1 Vertriebspartnermanagement	3
	2.1.1 Vertrieb und Vertriebspartner	3
	2.1.2 Multi Channel Vertrieb	5
	2.1.3 Geschäftsbeziehungen zu Vertriebspartnern	6
	2.2 ITK-Branche.....	8
	2.2.1 Vertriebspartner der ITK-Hersteller	9
	2.2.2 Branchenspezifische Betrachtung des Vertriebs	11
	2.2.3 Entwicklung der Hightech Vertriebskanäle	12
3	Aktivitäten und Verhaltensweisen der Hersteller.....	15
4	Datengrundlage und Methodik der Studie	25
	4.1 Datenerhebung und Beschreibung der Stichprobe	25
	4.2 Identifikation von Erfolgsfaktoren	27
5	Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Vertriebspartnermanagement	29
	5.1 Allgemeine Gestaltung der Vertriebspartnerprogramme	29
	5.2 Allgemeine Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern und deren Betreuung	33
	5.3 Kunden- und Vertriebsorientierung der Vertriebspartner	36
	5.4 Umgang mit Konflikten	39
	5.5 Preis- und Konditionensysteme.....	44
	5.6 Zusammenarbeit in wirtschaftlich schwierigen Zeiten	46
	5.7 Preisspirale und Margensicherung	49
	5.8 Vertrieb neuer technologischer Lösungen.....	52
	5.9 Partnerschaft für den Mittelstand	55
6	Zusammenfassung	58
7	Weiterführende Literatur	60

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Typische Formen mehrstufiger bzw. indirekter und direkter Absatzkanäle	6
Abbildung 2: Phasen eines systematischen Händlermanagements	8
Abbildung 3: Marktsegmente der deutschen ITK-Branche	9
Abbildung 4: Beispielhafte Evolution der Vertriebskanäle für einen großen Computerhersteller	13
Abbildung 5: Überblick über Arbeiten zu den Aspekten der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Vertriebspartner	15
Abbildung 6: Anreizinstrumente	18
Abbildung 7: Unternehmensangaben zu Mitarbeiter, Umsatz, Branche und Geschäftstätigkeit	26
Abbildung 8: Übersicht über die Themenbereiche der Studie	29
Abbildung 9: Empirische Ergebnisse zur Gestaltung der Vertriebspartnerprogramme – Herausforderungen	30
Abbildung 10: Empirische Ergebnisse zur Gestaltung der Vertriebspartnerprogramme – Aktivitäten	32
Abbildung 11: Empirische Ergebnisse zur Zusammenarbeit und Betreuung – Herausforderungen	34
Abbildung 12: Empirische Ergebnisse zur Zusammenarbeit und Betreuung – Aktivitäten	35
Abbildung 13: Empirische Ergebnisse zur Kunden- und Vertriebsorientierung der Vertriebspartner – Herausforderungen	37
Abbildung 14: Empirische Ergebnisse zur Kunden- und Vertriebsorientierung der Vertriebspartner – Aktivitäten	38
Abbildung 15: Empirische Ergebnisse zum Umgang mit Konflikten – Herausforderungen...	40
Abbildung 16: Empirische Ergebnisse zum Umgang mit Kanalkonflikten – Aktivitäten	42
Abbildung 17: Empirische Ergebnisse zum Umgang mit Vertriebspartnerkonflikten – Aktivitäten	42
Abbildung 18: Empirische Ergebnisse zu Preis- und Konditionensysteme – Herausforderungen	44
Abbildung 19: Empirische Ergebnisse zu Preis- und Konditionensysteme – Aktivitäten	45
Abbildung 20: Empirische Ergebnisse zur Zusammenarbeit in wirtschaftlich schwierigen Zeiten – Herausforderungen	47
Abbildung 21: Empirische Ergebnisse zur Zusammenarbeit in wirtschaftlich schwierigen Zeiten – Aktivitäten	48
Abbildung 22: Empirische Ergebnisse zur Preisspirale und Margensicherung – Herausforderungen	50
Abbildung 23: Empirische Ergebnisse zur Preisspirale und Margensicherung – Aktivitäten .	51
Abbildung 24: Empirische Ergebnisse zum Vertrieb neuer technologischer Lösungen – Herausforderungen	52
Abbildung 25: Empirische Ergebnisse zum Vertrieb neuer technologischer Lösungen – Aktivitäten	53
Abbildung 26: Empirische Ergebnisse zum Mittelstand - Herausforderungen	55
Abbildung 27: Empirische Ergebnisse zum Mittelstand – Aktivitäten	56

1 Einleitung

Eine ausgeklügelte Vertriebsstrategie ist einer der größten Erfolgsfaktoren für viele Hightech-Unternehmen (vgl. Viardot 2004, S. 189). Sie verhilft einem Unternehmen nicht nur dazu, seine Produkte abzusetzen, sondern auch sich unnachahmlich vom Wettbewerb zu differenzieren und Marktvorteile aufzubauen (vgl. Mehta/Dubinsky/Anderson 2002, S. 430). Zudem gilt vor allem in den heutigen Krisenzeiten in der ITK-Branche zunehmend die Weisheit: „Ein Unternehmen ist so stark, wie es wertsteigernde Partner an sich binden kann“ (Versteegen 2003, S. 247). Ein Blick auf die Vertriebslandschaft zeigt, dass die Bedeutung des indirekten Vertriebs im Vergleich zum direkten Vertrieb über die letzten Jahre in der ITK-Branche stark zugenommen hat (vgl. Viardot 2004, S. 190 f.). So bezifferte beispielsweise der Vertriebschef von Fujitsu Germany den aktuellen „Channel-Anteil“ von Fujitsu mit 70 Prozent. Derzeit arbeitet Fujitsu mit 1.300 registrierten, 1.050 autorisierten, 160 qualifizierten und 17 Corporate-Partnern in Deutschland zusammen. Und seit Anfang dieses Jahres steigt wieder die Zahl der registrierten Fujitsu-Partner hierzulande (vgl. ChannelPartner 2009b). Dass der indirekte Vertrieb mittlerweile zum Erfolgsrezept geworden ist, kommt bei vielen Vertriebschefs vermehrt zum Ausdruck: "Alle Konkurrenten, die meinten, Geschäfte am Fachhandel vorbeimachen zu können, haben Marktanteile verloren" (ChannelPartner 2009c).

Für ein funktionierendes Vertriebssystem ist es jedoch ausschlaggebend, dass alle Mitglieder des Vertriebssystems gut zusammenarbeiten. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Zusammenarbeit ist das gemeinsame Nutzen von Synergien (vgl. Versteegen 2003, S. 247). So können enge Kooperationen zwischen Hersteller und Vertriebspartner Effizienzvorteile erzielen, Kosten senken, Redundanzen im Vertrieb eliminieren und innovative Ansätze hervorbringen, um Kundenwünsche zu befriedigen und Wettbewerbsvorteile zu schaffen (vgl. Anderson/Mehta/Dubinsky 2003, S. 62). Um diese Vorteile voll auszuschöpfen, müssen Unternehmen erfolgreich mit den Herausforderungen im indirekten Vertrieb umgehen. Die Entscheidung für einen indirekten Vertriebsweg bedeutet gleichzeitig eine Entscheidung für den Aufbau von Geschäftsbeziehungen mit externen Vertriebspartnern. Folglich müssen Hersteller insbesondere darüber entscheiden, wie intensiv und wie langfristig sie mit ihren Partnern zusammenarbeiten wollen. Es stellt sich somit die Frage, wie die Geschäftsbeziehungen zu gestalten sind, um eine erfolgreiche Partnerschaft zu gewährleisten (vgl. Schneider 2001, S. 3).

Bisher gibt es wenig Fachliteratur, die sich der Thematik annimmt und dem Praktiker an dieser Stelle Entscheidungshilfen liefert. Dies ist erstaunlich, denn in rund 25 Jahren ITK-Vertrieb haben Hersteller, Distributoren und Vertriebspartner einen enormen Erfahrungsschatz angesammelt. „Bis heute hat sich aber kaum jemand die Mühe gemacht, diese Erfahrungen systematisch auszuwerten und daraus standardisiertes Wissen abzuleiten...“, resümiert Axel Keller, früherer Geschäftsführer des Distributors Also, nun Professor an der FH Nordwestschweiz (vgl. Hase 2008). Prinzipiell hat die Wissenschaft die Bedeutung von langfristigen und partnerschaftlichen Geschäftsbeziehungen längst erkannt und stellt sich seit 20 Jahren die Frage nach den Facetten einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung zwischen Vertriebspartnern (vgl. Schneider 2001, S. 2). Jedoch haben Wissenschaftler „barely touched the surface of all the managerial issues that (...) needed to be addressed“ (Frazier 1999, S. 226).

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Lücken im Vertriebspartnermanagement der ITK-Branche weiter zu schließen und den Herstellern in diesem Zusammenhang möglichst konkrete Handlungsempfehlungen an die Hand zu geben. Die Gestaltung relationaler und somit langfristiger, sich im Zeitablauf entwickelnder Hersteller-Händler-Geschäftsbeziehungen steht im Mittelpunkt dieser Arbeit, deren zentrale Frage lautet:

Welche Maßnahmen, die Hersteller und Distributoren vor dem Hintergrund aktueller Problemstellungen ergreifen, tragen zum Unternehmenserfolg und zum Erfolg der Geschäftsbeziehung mit ihren Vertriebspartnern bei?

2 Vertriebspartnermanagement in der ITK-Branche

Im Folgenden werden die für die vorliegende Untersuchung wichtigsten Begriffe kurz erläutert, abgegrenzt und zweckmäßig definiert. Insbesondere wird eine eigene Definition des Begriffs „Vertriebspartnermanagement“ entwickelt. Abschließend wird eine branchenspezifische Betrachtung des Vertriebs vorgenommen.

2.1 Vertriebspartnermanagement

2.1.1 Vertrieb und Vertriebspartner

In der deutschsprachigen Literatur wird der Begriff Vertrieb sehr unterschiedlich verwendet, sodass kein einheitliches Begriffsverständnis besteht (vgl. Hesse 2004, S. 7). Hesse (2004) stellt das unterschiedliche Vertriebsverständnis verschiedener Autoren vor, die jeweils unterschiedliche Aspekte des Vertriebs hervorheben, Vertrieb unterschiedlichen Bereichen zuordnen oder mit anderen Begriffen (wie bspw. mit der Distribution) gleichsetzen. An dieser Stelle wird darauf verzichtet, die unterschiedlichen Begriffsverständnisse ausführlich zu diskutieren und auf Hesse (2004, S. 8-11) verwiesen. Das dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis der Begriffe „Vertrieb“ und „Vertriebspolitik“ beruht auf nachfolgenden Definitionen:

- Der **Vertrieb** bezeichnet die Summe der Maßnahmen, die ein Anbieter ergreift, um seine Leistung den Nachfragern rechtmäßig zu verkaufen (funktionale Sicht). Bei diesen Maßnahmen handelt es sich in erster Linie um die Gewinnung von Informationen über (potenzielle) Kunden, die Erlangung von Aufträgen und die Unterstützung des Vertriebs durch Kundenberatung und ansprechende Präsentation der Produkte. Als Vertrieb kann aber auch die organisatorische Einheit in einem Unternehmen verstanden werden (institutionelle Sicht), die ... die Aufgaben des Vertriebs im funktionalen Sinne wahrnimmt. (Bruhn/Homburg 2004, S. 864)
- Die **Vertriebspolitik** umfasst zum einen marktgerichtete akquisitorische Aktivitäten und zum zweiten vertriebslogistische Aktivitäten. (Homburg/Krohmer 2009, S. 865)

Ein zentraler Bestandteil im akquisitorischen Bereich der Vertriebspolitik ist die Gestaltung der Beziehungen eines Unternehmens zu seinen wichtigsten Vertriebspartnern. Diese Beziehungsgestaltung steht im Fokus dieser Arbeit. Weitere Aspekte, wie die Gestaltung des

Vertriebssystems und der Verkaufsaktivitäten, spielen im Rahmen dieser Arbeit eine marginale Rolle. Auf die Vertriebslogistik wird in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen.

Die Wahl der Vertriebskanäle und Vertriebspartner gehört zu den wesentlichen vertriebsstrategischen Entscheidungen eines Unternehmens. Durch diese Wahl werden die Rahmenbedingungen des Marktzugangs und der Marktabdeckung eines Unternehmens festgelegt. Die Vertriebskanäle und Vertriebspartner sollten idealerweise so gewählt werden, dass eine weitreichende Erhältlichkeit bzw. Verfügbarkeit für den Kunden gewährleistet wird (vgl. Hofbauer/Hellwig 2005, S. 65 f.). Vor allem die Wahrnehmung des Unternehmens aus Sicht des Kunden wird durch die Vertriebskanäle und Vertriebspartner stark beeinflusst (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2008, S. 48).

In der deutschsprachigen Literatur wird für den Begriff „Vertriebskanäle“ synonym auch Absatz-, Distributions- oder Marketingkanäle (bzw. -wege) benutzt. Im Englischen spricht man vom „(marketing) channel“:

- A **channel** is the route, path, or conduit through which products or things of value flow, as they move from the manufacturer to the ultimate user of the product. (Mehta/Dubinsky/Anderson 2002, S. 430)

Bei der Gestaltung der Vertriebskanäle wird zwischen direkten und indirekten Kanälen unterschieden (vgl. Backhaus 1999, S. 358). Beim direkten Vertrieb übernimmt ein Unternehmen die Vertriebsaufgaben selbst ohne die Unterstützung von Vertriebspartnern. Beim indirekten Vertrieb dagegen erfolgt der Absatzprozess über rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Vertriebspartner (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2008, S. 49; Backhaus 1999, S. 358).

Der Begriff „Vertriebspartner“, wie er im Weiteren verwendet und synonym als Absatzmittler bezeichnet wird, ist in Anlehnung an Wirtz (2008) wie folgt definiert:

- **Vertriebspartner** (synonym: Absatzmittler, Händler) sind wirtschaftlich und rechtlich selbstständige Handelsunternehmen, die in ihrem eigenen Namen und auf eigene Rechnung am Markt auftreten und bei indirektem Vertrieb zwischen Hersteller und Endabnehmer eingeschaltet sind. (Wirtz 2008, S. 26 f.)

Auf die unterschiedlichen Arten von Vertriebspartnern, die es speziell in der ITK-Branche gibt, wird in Kapitel 2.2.1 näher eingegangen. Laut Wirtz (2008) liegt die

Existenzbegründung des Vertriebspartners vor allem in der Erhöhung der Effizienz von Vertriebsvorgängen durch ihn. Einerseits kann er durch seine spezifischen Fähigkeiten und Ressourcen bestimmte Aufgaben schneller und kostengünstiger als der Hersteller ausführen. Andererseits kann durch die Zwischenschaltung eines Vertriebspartners die Kontakteffizienz des Herstellers erhöht werden, wodurch sowohl Zeit als auch Kosten gespart werden (vgl. Wirtz 2008, S. 26 ff.).

2.1.2 Multi Channel Vertrieb

Da Unternehmen für die Vermarktung ihrer Produkte vielfach mehr als einen Absatzkanal einsetzen, existieren sogenannte Mehrkanalsysteme (vgl. Homburg/Krohmer 2009, S. 881), im Englischen als „multi channel distribution“ bezeichnet. Für die vorliegende Arbeit wird für diese Form des Vertriebs folgende Definition von Scholl (2003) verwendet:

- **Multi Channel Vertrieb** ist der Vertrieb von Produkten eines Anbieters über mindestens zwei eigenständige und unterschiedliche Vertriebskanäle an Produktnutzer (organisationale Kunden und/oder Endverbraucher). (Scholl 2003, S. 11)

Abbildung 1 zeigt in einem Modell die potenziellen Absatzkanäle im Überblick. Es können gleichzeitig unterschiedliche Kanäle eingesetzt, verschiedene Vertriebspartner angesprochen und Kooperationen eingegangen werden, oder der Hersteller tritt direkt an die Endkunden heran (vgl. Schögel 1997, S. 22).

Im Hinblick auf die Zielsetzung eines Mehrkanalsystems weisen Homburg/Schäfer/Schneider (2008, S. 52) auf die Möglichkeit einer flächendeckenden und effizienten Marktbearbeitung hin, die gleichzeitig die Abhängigkeit von einzelnen Vertriebspartnern reduzieren kann. Der Vertrieb über ein Mehrkanalsystem birgt allerdings auch Herausforderungen und Probleme. Wie Schögel (1997, S. 28 f.) betont, stellen insbesondere Wechselwirkungen innerhalb der Mehrkanalsysteme zusätzliche Anforderungen an das Vertriebsmanagement. Probleme entstehen nach Homburg/Schäfer/Schneider (2008, S. 52) vor allem dann, wenn Unternehmen unbedacht zusätzliche Vertriebskanäle aufbauen, aus Mangel an systematischem Management die kritische Masse nicht erreicht wird und die Fixkosten die Umsätze übersteigen. Weitere Chancen und Risiken von Mehrkanalsystemen können Schögel (1997) und Wirtz (2008) entnommen werden.

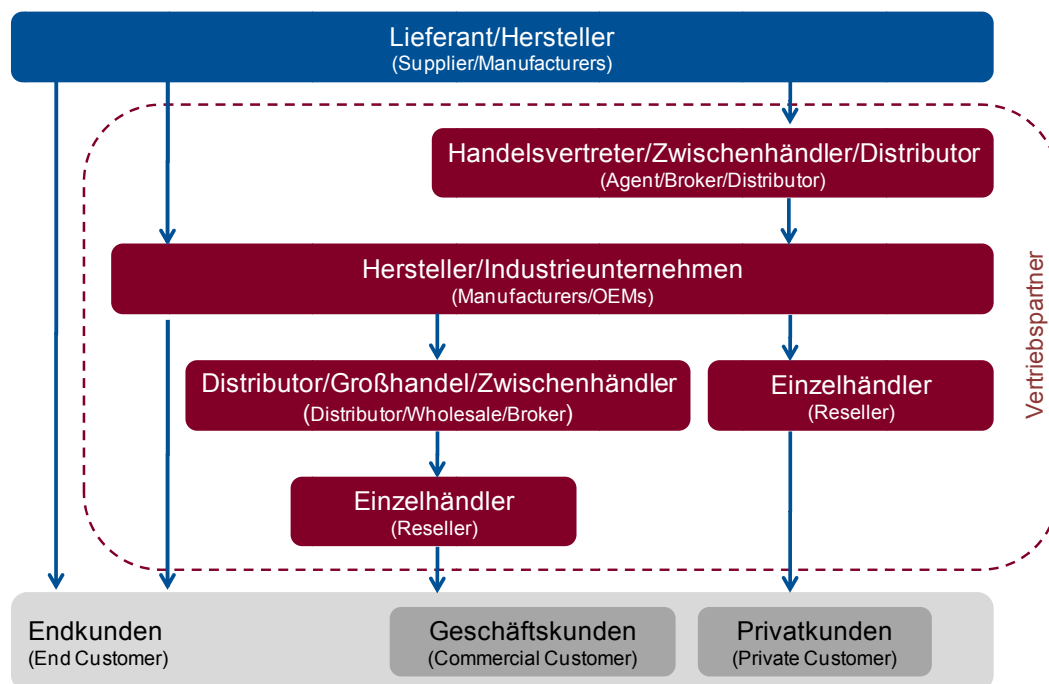


Abbildung 1: Typische Formen mehrstufiger bzw. indirekter und direkter Absatzkanäle (in Anlehnung an Schögel 1997, S. 23; Mohr/Sengupta/Slater, S. 253; Wirtz 2008, S. 24)

2.1.3 Geschäftsbeziehungen zu Vertriebspartnern

In Anbetracht dessen, dass der Begriff „Vertriebspartnermanagement“ nicht eindeutig definiert ist, wird zunächst die Literatur vorgestellt, welche darauffolgend zu einer eigenen Definition hinführt. Die für das Vertriebspartnermanagement relevante Literatur findet sich im Kontext der so genannten „Marketing Channels“. Die „Marketing Channel“ Literatur lässt sich nach Schneider (2001) grundsätzlich in zwei Forschungsströme teilen: die „Channel Design“ Literatur und die „Channel Management“ Literatur. Während die Erste die Gestaltung der Vertriebswege untersucht, untersucht die Zweite die Geschäftsbeziehungen zwischen Hersteller und Vertriebspartner (vgl. Schneider 2001, S. 7 f.) und liefert somit wichtige Erkenntnisse für die vorliegende Arbeit.

Rosenbloom/Anderson (1985) stellen die Aufgaben vor, die das „Channel Management“ beinhaltet: Vertriebskanäle effizient gestalten, Vertriebspartner auswählen, Vertriebspartner motivieren und Verhaltensprozesse in den Vertriebskanalbeziehungen analysieren, um die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern und deren Unterstützung zu fördern. Außerdem heben sie in ihrer Arbeit hervor, welche Schnittstellen es zwischen dem Management der unternehmenseigenen Vertriebsorganisation und dem Management unabhängiger Vertriebspartner gibt. Dabei betonen sie die Wichtigkeit der Rolle des Vertriebsleiters, der

diese Schnittstellen erfolgreich koordinieren muss (vgl. Rosenbloom/Anderson 1985, S. 97). Darüber hinaus zeigen Mehta/Dubinsky/Anderson (2002) noch weitere Aufgabenfelder auf, bei denen die Geschäftsbeziehungen zu Vertriebspartnern an vielen Stellen mit hineinspielen. Es handelt sich um Aufgaben wie die Formulierung einer Vertriebskanalstrategie und deren Koordination mit den Vertriebspartnern sowie die Performancemessung der Vertriebspartner und das Management von Kanalkonflikten (vgl. Mehta/Dubinsky/Anderson 2002, S. 430).

Weitz/Jap (1995) gehen über die Aufgabendefinition im Rahmen des „Channel Management“ hinaus und betrachten die Gestaltung der Geschäftsbeziehungen. Das sogenannte „Channel Relationship Management“ baut auf Forschungsarbeiten des „Relationship Marketing“ auf und richtet gleichzeitig seinen Fokus auf Geschäftsbeziehungen zwischen Hersteller und Vertriebspartner. Nach Tomczak (1994) orientiert sich „Relationship Marketing“ explizit an langfristigen Geschäftsbeziehungen und nicht lediglich am Zustandekommen von einzelnen Transaktionen (vgl. Tomczak 1994, S. 195). Insgesamt zeichnet sich „Relationship Marketing“ durch Langzeitorientierung, einer eher persönlichen Beziehung und Interaktion zwischen den Partnern, den wiederholten Austausch und vor allem durch Aktivitäten zur Stabilisierung und Fortsetzung der Beziehung aus (vgl. Jung 1999, S. 6). Eine Geschäftsbeziehung umfasst demnach nicht nur den unmittelbaren Leistungsaustausch, sondern auch die soziale Interaktion zwischen den Geschäftspartnern, in deren Mittelpunkt Aspekte wie Verbundenheit, Vertrauen, Kooperation, Macht und Konflikte stehen (vgl. Weitz/Jap 1995; Schneider 2001, S. 18 ff.).

Auf Basis der Perspektive des „Relationship Marketing“ und unter Einbeziehung der vorangegangenen Definition für „Vertriebspartner“ wird in Anlehnung an Bruhn (2009) folgende eigene Definition für „Vertriebspartnermanagement“ abgeleitet:

- **Vertriebspartnermanagement** (eng. Synonym: Channel Relationship Management) umfasst sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu Vertriebspartnern des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.

Obwohl für die vorliegende Arbeit überwiegend die Konstellation unterschiedlicher Aspekte in bereits bestehenden Geschäftsbeziehungen zwischen Herstellern und ihren Vertriebspartnern eine Rolle spielt, ist der Aufbau von Vertriebspartnerschaften auch von

großer Bedeutung. Der Aufbau von Vertriebspartnerschaften muss nach Beutin/Schuppar (2003) systematisch erfolgen, um die mit Vertriebspartnerschaften verbundenen Potenziale realisieren zu können und den Vertriebs- und damit den Unternehmenserfolg zu erhöhen. Für die Etablierung einer langfristig erfolgreichen Geschäftsbeziehung sei es notwendig, für den Händler ebenso einen Nutzen im Sinne einer „Win-win-Beziehung“ zu generieren (vgl. Beutin/Grozdanovic 2005, S. 1-6; Beutin/Schuppar 2003). Dazu haben Beutin/Schuppar (2008) ein Konzept entwickelt, das es ermöglicht, das Vertriebspartnermanagement systematisch umzusetzen. Wie dieses im Detail aussieht, verdeutlicht Abbildung 2. Sie empfehlen dabei ein mehrstufiges Verfahren in fünf Phasen. An dieser Stelle wird nicht näher auf die einzelnen Phasen eingegangen, sondern auf Beutin/Schuppar (2008) verwiesen.

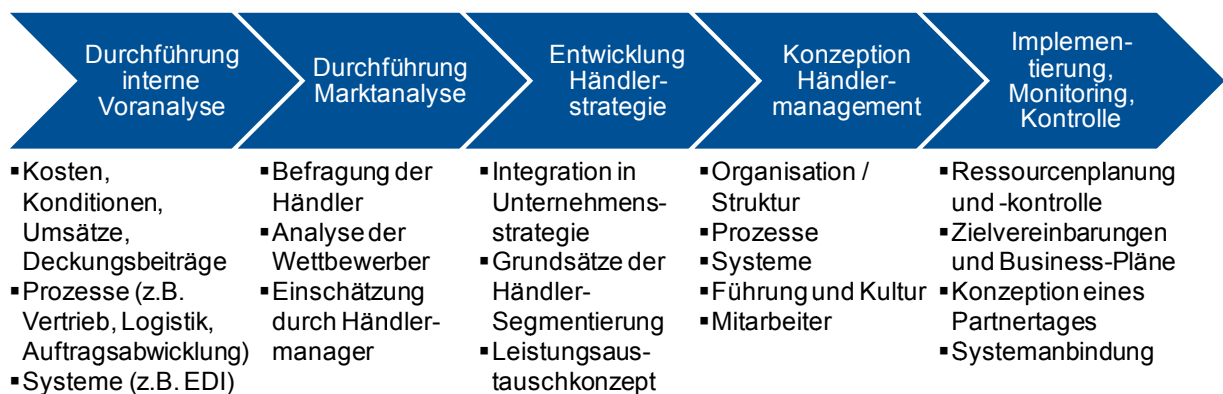


Abbildung 2: Phasen eines systematischen Händlermanagements (in Anlehnung an Beutin/Schuppar 2008, S. 5)

2.2 ITK-Branche

Zur Abgrenzung der ITK-Branche findet man in der Literatur unterschiedlich weit gefasste Ansätze. Gemäß der Marktdefinition der BITKOM¹ werden die beiden Bereiche Informationstechnik- und Telekommunikationsindustrie zusammengefasst und bilden die ITK-Branche, auch kurz IT-Branche genannt. Das Segment Telekommunikation setzt sich zusammen aus den Telefonie- und Datendiensten einerseits und der Kommunikationstechnik, also Hardware, andererseits. Das Informationstechnik-Segment besteht im Einzelnen aus Software, IT-Hardware und IT-Services.

¹ Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (<http://www.bitkom.de/>)

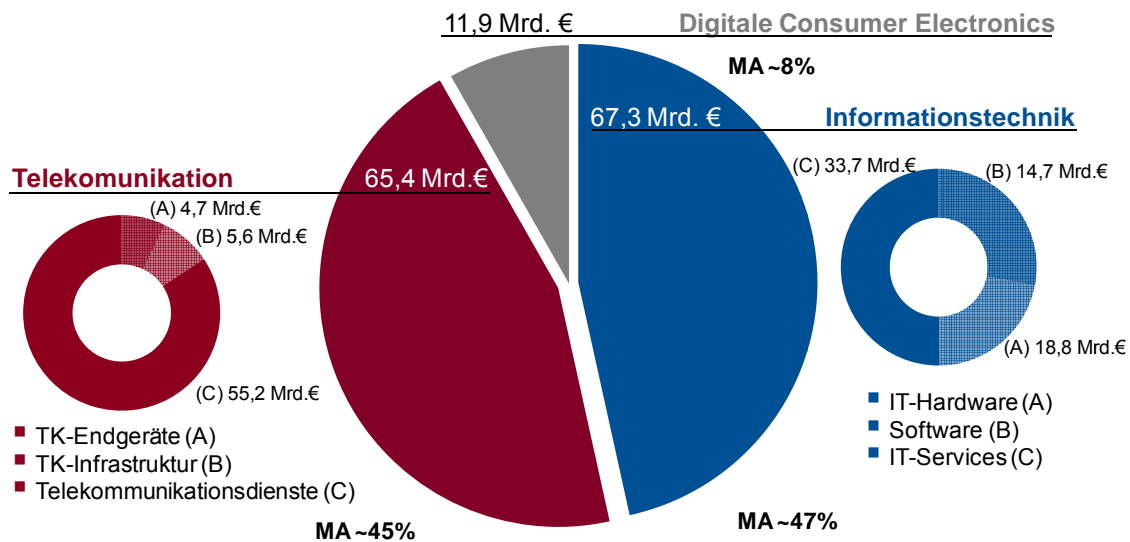


Abbildung 3: Marktsegmente der deutschen ITK-Branche (in Anlehnung an Bitkom 2008)

Im Jahr 2008 wuchsen die weltweiten Umsätze für ITK um 4,6 Prozent auf ein Marktvolumen von 2.347 Mrd. Euro. Mit einem ungefähren Anteil von 33,5 Prozent und einem Marktvolumen von 653 Mrd. Euro hat die Region Europa den größten Anteil am weltweiten ITK-Markt. Den zweitgrößten Ländermarkt in Europa bildet nach Großbritannien Deutschland mit einem Marktanteil von 20,1 Prozent² und einer ITK-Gesamtmarktgröße von 132,7 Mrd. Euro (vgl. Bmwi 2009). In Abbildung 3 ist das Marktvolumen der IKT-Branche in Deutschland nach Sektoren eingeteilt, wobei zusätzlich zur Telekommunikation und Informationstechnik die digitale Konsumelektronik einbezogen ist, weil sie in den letzten Jahren eine stetig wachsende Rolle in der ITK-Branche eingenommen hat.

2.2.1 Vertriebspartner der ITK-Hersteller

Man kann folgende Gruppen von Vertriebspartnern für ITK-Hersteller unterscheiden (vgl. Kittlaus/Rau/Schulz 2004, S. 26; Kittlaus/Clough 2009, S. 27; Mohr/Sengupta/Slater 2005, S. 256):

- **Distributoren** – werden zum Auslagern der Herstell- und Distributionsaktivitäten, für das Management kleinerer Vertriebspartner und für eine bessere Marktdurchdringung eingesetzt.

² Der Anteil von Deutschland am weltweiten ITK-Markt beträgt 6,6 Prozent.

- **Value Added Distributors (VADs)** – sind spezialisierte Distributoren, die sich von einem allgemein orientierten Distributor dadurch unterscheiden, dass sie über spezielles Know-how verfügen, um neue, innovative Technologien gemeinsam mit den Partnern zu testen und sie durch die nötigen Marketing- und Pre/After-Sales-Supportleistungen zu ergänzen (vgl. ChannelPartner 2002).
- **Reseller / Retailer** – haben durch die lokale Präsenz eine engere Beziehung zu Kunden aufgebaut und können ihnen auf ihre Bedürfnisse ausgerichtete Produkte und Dienstleistungen anbieten. Während Reseller an Geschäftskunden verkaufen, verkaufen Retailer an den Endkonsumenten (vgl. Gabrielsson/Kirpalani/Luostarinen 2002, S. 77).
- **Value Added Reseller (VARs)** – werden als erweiterter Vertriebskanal und zur Anreicherung der eigenen Produkte mit Lösungskomponenten sowie zur besseren Marktdurchdringung eingesetzt.
- **Original Equipment Manufacturers (OEMs)** – sind Hersteller von Markenprodukten, die fremde Produkte in ihre eigenen Endprodukte integrieren und diese unter ihrem eigenen Markennamen vertreiben.
- **Independent Software Vendors (ISVs)** – sind Anbieter von Anwendungssoftware, deren Lösungen auf den Software-Produkten eines Herstellers aufsetzen oder diese Produkte unter Umständen sogar notwendig voraussetzen oder favorisieren.
- **System Integrators (SIs)** – sind Dienstleistungsunternehmen, die Lösungskomponenten beisteuern und die komplexe und aufwendige Arbeit der kundenspezifischen Installation und Anpassung bis hin zur Gesamtprojektverantwortung übernehmen. Dabei werden Hardware, Software und Services von unterschiedlichen Herstellern zu einer Gesamtlösung integriert.

Ein einzelner Vertriebspartner kann durchaus für mehrere dieser Motivationsfaktoren relevant sein. Letztlich dienen alle Aktivitäten in Richtung Vertriebspartnerschaften einem gemeinsamen Zweck, dem schnellen Wachstum und der Marktführerschaft. Die Herausforderung hierbei ist die richtige Balance zwischen Profitabilität und Wachstum zu finden (vgl. Kittlaus/Rau/Schulz 2004, S. 26).

Eine spezielle Stellung in der deutschen ITK-Branche nehmen deutsche Distributoren ausländischer Hersteller ein. Sie können ebenfalls den Vertriebspartnern zugerechnet werden. Da die vorliegende Arbeit sich auf deutsche Marktgegebenheiten fokussiert, werden sie auf die Seite der Hersteller positioniert. Das Geschäft mit Distributoren wird vom Mutterland her gesteuert, was in den meisten Fällen die USA ist. Für Produkthersteller ist es nicht immer lohnenswert, in einem bestimmten Land eine Niederlassung zu eröffnen, da der zu erwartende Umsatz die Kosten der Niederlassung nicht rechtfertigen würde. In diesem Fall suchen sie sich im jeweiligen Land einen etablierten Distributor als Vertreter, der dort auf eigene Kosten die Marktentwicklung übernimmt (vgl. Versteegen 2003, S. 255 f.).

2.2.2 Branchenspezifische Betrachtung des Vertriebs

Die ITK-Branche weist zahlreiche spezifische Charakteristika auf, aus denen sich Implikationen für den Vertrieb ergeben, die im Folgenden näher erläutert werden.

Die hohe Wertigkeit vieler Hightech-Produkte und die hohe Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung drängen ITK-Hersteller dazu, ihre Produkte auf schnellem Wege abzusetzen, um den Lagerbestand minimal zu halten. Des Weiteren ist der durchschnittliche Verkaufspreis für ITK-Produkte in den letzten Jahren stark gesunken, wodurch die Hersteller stark unter Druck geraten sind und in allen Bereichen nach Kostensenkungspotenzialen suchen. Aus diesen Gründen schauen sich die ITK-Hersteller vermehrt nach den kosteneffizientesten Vertriebskanälen um. Darüber hinaus hat sich durch die Etablierung des Internets als Vertriebskanal die Beziehung zwischen Vertriebspartnern und Herstellern maßgeblich verändert (vgl. Mohr/Sengupta/Slater 2005, S. 259).

Eine spezifische Entwicklung in der ITK-Branche ist, dass die Grenze zwischen unterschiedlichen Akteuren im Vertriebskanal zunehmend verschwimmt. Dell Computers war bis vor einigen Jahren noch als Händler für Drucker bei Hewlett-Packard unter Vertrag. Mit der Ankündigung von Dell, Drucker der eigenen Marke an ihre Kunden zu verkaufen, hat HP umgehend die achtjährige Geschäftsbeziehung zu Dell für beendet erklärt. Auf einer anderen Stufe in der Wertschöpfungskette tritt das gleiche Phänomen bspw. zwischen Intel und Computer OEMs auf. Letztere befürchten, dass sich Intel eines Tages nicht mehr damit zufrieden geben wird, Mikrochips für Computer herzustellen, sondern direkt in den Markt mit eigenen Computern eintreten wird. Die Tatsache, dass Intel mittlerweile komplette

Motherboards vertreibt, gibt Computer OEMs Anlass zur Sorge und zeigt das Potenzial auf, dass Abnehmer und Anbieter in direkten Wettbewerb zueinander treten können (vgl. Mohr/Sengupta/Slater 2005, S. 259).

Eine weitere Branchengegebenheit ist, dass die Bedeutung des indirekten Vertriebs im Laufe der Jahre immer weiter zugenommen hat. Ein großer Teil der ITK-Hersteller setzt zwar immer noch eigene Vertriebseinheiten ein, um seine Kunden direkt zu bedienen. Doch die erfolgreichsten Unternehmen setzen verstärkt auf den indirekten Vertriebskanal. VARs, SIs und Distributoren spielen eine immer größere Rolle beim Vertrieb von ITK-Lösungen. Cisco Systems z.B. erwirtschaftete im Jahr 2001 über seine 36.000 Vertriebspartner mehr als 90 Prozent seines Umsatzes (vgl. Mitchell 2001). Auch die richtige Wahl des Vertriebskanals ist essenziell für den Erfolg eines Produktes. Denn Distributoren können über ihre Marktmacht die Vermarktung eines Produktes entscheidend beeinflussen, wie sich am Beispiel von Microsoft gezeigt hat. Hier haben die Distributoren maßgeblich dazu beigetragen, dass Microsoft Windows auf Kosten von Apple Computer erfolgreich vermarktet wurde. Darüber hinaus müssen Unternehmen fortlaufend ihre Vertriebskanäle evaluieren, um den effizientesten Mix aus Vertriebskanälen zu erhalten. Bei Logitech bspw. machen heute Einzelhandels-Outlets 85% des Umsatzes aus, während 15% des Umsatzes über OEM-Partnerschaften erzielt wird. Diese Aufteilung war bis 1980 noch umgekehrt (vgl. Viardot 2004, S. 191).

2.2.3 Entwicklung der Hightech Vertriebskanäle

Die Marktgröße und die Vielfältigkeit der Kundenprofile rechtfertigen oft die Wahl indirekter Vertriebskanäle, weil diese eine breitere Marktabdeckung ermöglichen. Indirekte Vertriebskanäle sind unter diesem Aspekt insbesondere für ITK-Produkte wichtig, vor allem, wenn sie direkt bei Markteinführung schnell die breite Masse erreichen sollen. Gerade zu diesem Zeitpunkt ist es notwendig, Vertriebskanäle hinzuzufügen und gegebenenfalls zwischen Vertriebskanälen zu wechseln (vgl. Cross 2002). Abbildung 4 veranschaulicht die Entwicklung des Vertriebskanal-Designs am Beispiel eines großen Computer-Herstellers.

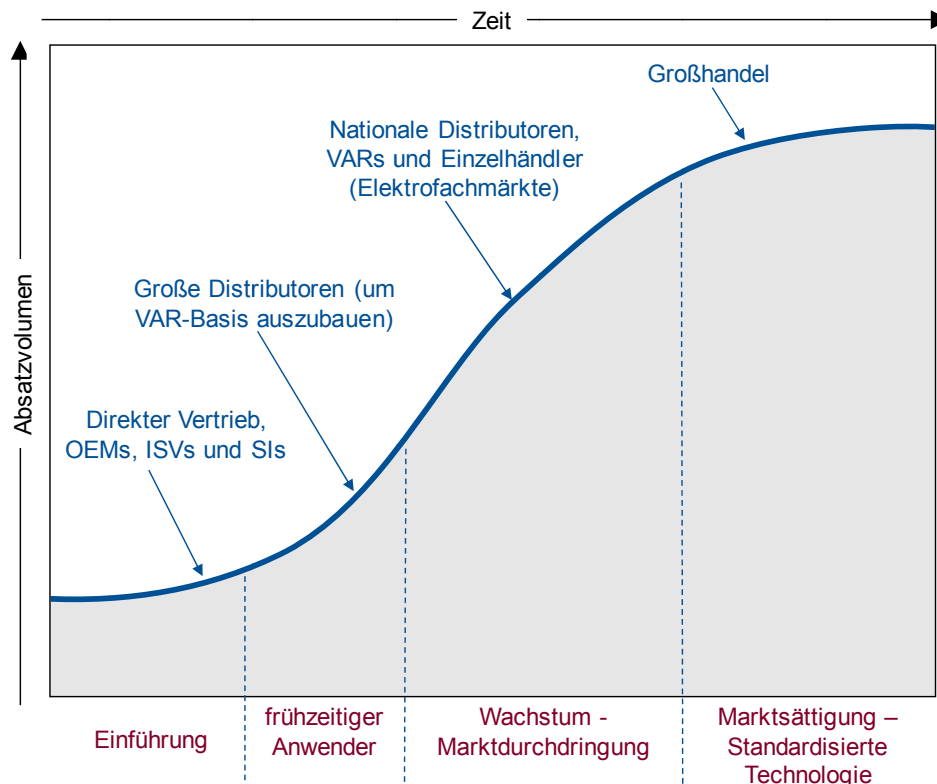


Abbildung 4: Beispielhafte Evolution der Vertriebskanäle für einen großen Computerhersteller (in Anlehnung an Viardot 2004, S. 194; Mohr/Sengupta/Slater 2005, S. 262)

Der dargestellte Technologielebenszyklus beschreibt die Phasen, die ein technologisches Produkt beschreitet. Darüber hinaus zeigt er auf, welche Vertriebskanäle die besten Alternativen darstellen, um Kunden in unterschiedlichen Zyklusphasen zu bedienen. Dabei nimmt die Anzahl der Vertriebskanäle entlang des Technologielebenszyklus zu (vgl. Gabrielsson/Kirpalani/Luostarinen 2002, S. 81 f.). Wenn neue Technologien auf den Markt kommen, fokussieren sich die Vertriebsstrategien auf den einstufigen direkten oder auf den einstufigen indirekten Vertriebskanal über OEMs, ISVs und SIs, solange sich das Produkt am Markt behaupten muss. Sobald das Produkt auf dem Markt Fuß gefasst hat und sich das Ziel auf die frühzeitigen Anwender (early adopters) gerichtet hat, treten VARs als neue Vertriebspartner dazu. Denn VARs und die frühzeitigen Anwender entscheiden darüber, ob sich eine neue Technologie am Markt durchsetzt. Um viele VARs zu erreichen, arbeiten Hersteller über einen zweistufigen Vertriebskanal mit großen Distributoren zusammen. Wenn eine Technologie die kritische Masse erreicht hat und in die Wachstumsphase übergeht, werden herkömmliche Vertriebspartner wie nationale Distributoren, VARs und Einzelhändler (z.B. Elektrofachhändler) dazu benutzt, die wachsende Marktnachfrage zu bedienen. Dabei

bedienen sich die Hersteller dualer Vertriebskanäle, um möglichst alle Kundensegmente zu erreichen. Schließlich erreicht die Technologie in der Reifephase den Status einer Basistechnologie und die Vertriebsstrategie orientiert sich in Richtung Großhandel, Verbraucherelektronik (consumer electronics) und Bürobedarfsgeschäft (office products stores), während das Marktinteresse von Mehrwert in Richtung Niedrigpreise wechselt. Selbstverständlich gibt es Abweichungen von dem vorgestellten Modell, sodass manche ITK-Produkte auch über den Einzelhandel ihren ersten Markterfolg haben (vgl. Mohr/Sengupta/Slater 2005, S. 261; Gabrielsson/Kirpalani/Luostari 2002, S. 81 f.).

3 Aktivitäten und Verhaltensweisen der Hersteller

Im Folgenden werden ausgewählte Untersuchungen vorgestellt, die wichtige inhaltliche Aspekte der Zusammenarbeit von Hersteller und Vertriebspartner identifiziert haben bzw. sich mit zentralen Aktivitäten und Verhaltensweisen von Herstellern beschäftigen. Anschließend wird dieser Literaturüberblick durch eine eigene Untersuchung von aktuell relevanten Problemstellungen im Vertriebspartnermanagement ergänzt. Dabei wird versucht, im Speziellen die Vertriebsbeziehungen in der ITK-Branche möglichst vollständig zu erfassen und realitätsnah zu berücksichtigen. Diese Vorgehensweise wird in der nachfolgenden Abbildung verdeutlicht.

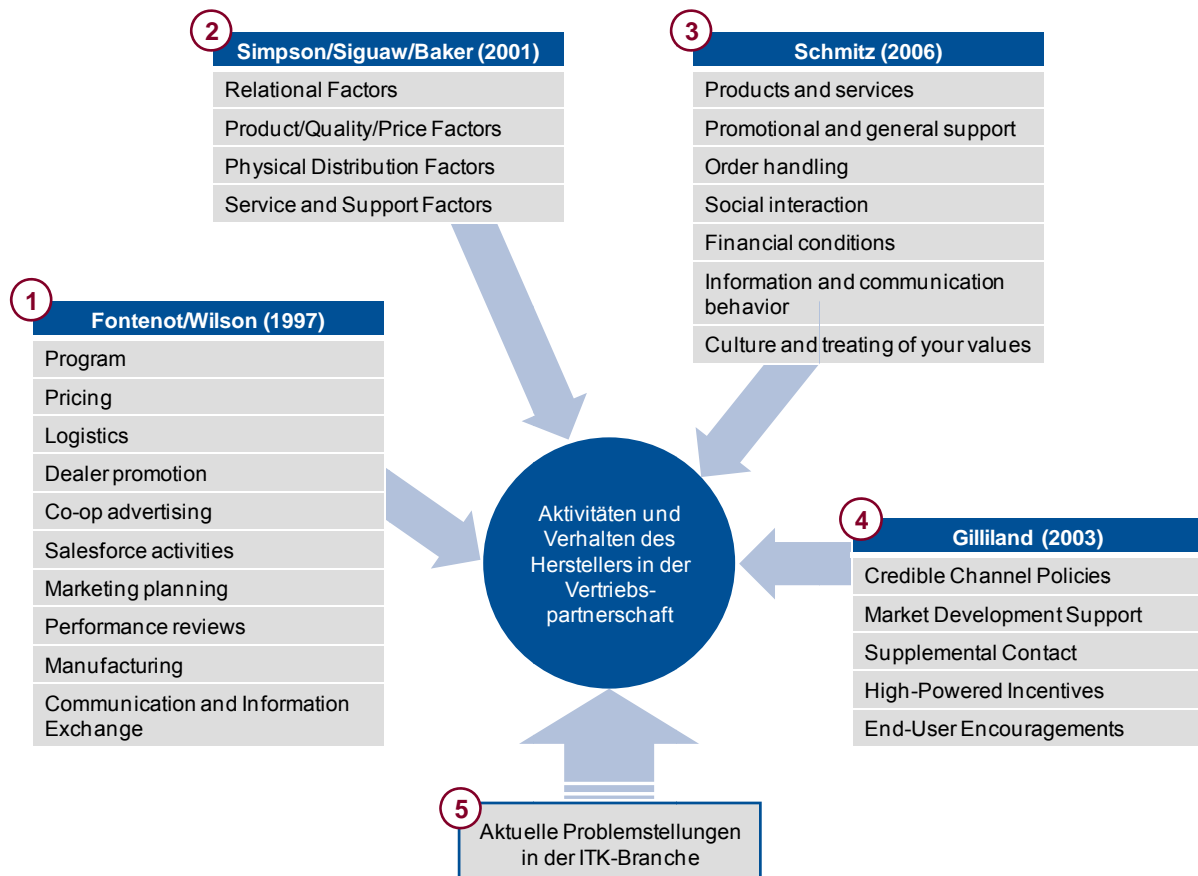


Abbildung 5: Überblick über Arbeiten zu den Aspekten der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Vertriebspartner

(1) Fontenot/Wilson (1997) haben die theoretischen Konstrukte zur Beschreibung relationaler Geschäftsbeziehungen mit verschiedenen Aktivitäten verknüpft. So nehmen sie an, dass sich ein hohes Kooperationsausmaß in der Gestaltung des vertikalen Marketings, in

Verkaufsförderungsmaßnahmen, in der gemeinsamen Planung (z.B. des Produkt- und Marketingprogramms des Herstellers) und der engen Zusammenarbeit des Verkaufspersonals (z.B. Verkaufstraining oder Kundenmanagement) widerspiegelt. Durch Co-Marketing und die Einbeziehung der Vertriebspartner in das Produktmanagement wird wiederum das Commitment gestärkt. Weiterhin wird Vertrauen durch ein gerechtes Preis- und Konditionensystem des Herstellers erhöht. Abhängigkeiten lassen sich durch das Angebot von Value-Added-Services und Unterstützungsmaßnahmen des Herstellers erhöhen, während Belohnungsmacht in Form von attraktiven Preisen und Konditionen ausgeübt wird. Darüber hinaus können mithilfe gemeinsamer Performance Reviews Konflikte konstruktiv gelöst werden (vgl. Fontenot/Wilson 1997, S. 9 f.). Alle diese Hypothesen wurden von den Autoren nicht empirisch validiert, können jedoch für potenzielle Untersuchungen verwendet werden, um Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Vertriebspartnerschaften aufzudecken.

(2) Simpson/Siguaw/Baker (2001) haben ein konzeptionelles Modell entwickelt, das die Aktivitäten und Verhaltensweisen des Herstellers beschreibt, die dazu führen, den Wert³ der Geschäftsbeziehung aus Sicht des Vertriebspartners zu erhöhen. Dabei sehen die Autoren die Marktorientierung des Herstellers als treibende Kraft hinter seinen wertschöpfenden Aktivitäten und Verhaltensweisen. Das kommt daher, weil ein marktorientierter Hersteller sich durch eine verbesserte Distribution, einen besseren Service und neue Produkte bemüht, die sich wandelnden Anforderungen seiner Vertriebspartner zu erfüllen (vgl. Siguaw/Simpson/Baker 1998, S. 102). Die Aktivitäten und Verhaltensweisen der Hersteller sind in vier Kategorien gruppiert: den relationalen Austausch, das Produkt-Qualität-Preis-Angebot, die physische Distribution und das Service-Support-Angebot. Die relationalen Faktoren tragen dazu bei, die Austauschbeziehung erfolgreich aufzubauen, zu entwickeln und aufrechtzuerhalten. Dazu werden theoretische Konstrukte wie z.B. Commitment, Vertrauen und Kooperation gezählt (vgl. Simpson/Siguaw/Baker 2001, S. 124). Das Produkt-Qualität-Preis-Angebot des Herstellers wird anhand von Standardattributen wie Qualität, Zuverlässigkeit, Preis, aber auch anhand anderer Attribute wie Profitabilität, Produktpalette, Garantie, Design, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit von den Vertriebspartnern bewertet. In dieser Kategorie sind diejenigen Aktivitäten des Herstellers beschrieben, welche dazu

³ Der Wert wird als Verhältnis von Nutzen zu Aufwand interpretiert: „total sum of benefits ... less the costs associated with the partnership“, vgl. Simpson/Siguaw/Baker 2001, S. 121

beitragen, diese Attribute zu verbessern. Denn der Vertriebspartner schaut sich in diesem Fall nach dem Hersteller um, dessen Produkte marktführend sind, die niedrigsten Kosten verursachen und am profitabelsten sind (vgl. Simpson/Siguaw/Baker 2001, S. 125). Die Aktivitäten der physischen Distribution werden danach beurteilt, ob sie sicherstellen können, dass die richtigen Produkte zur richtigen Zeit am richtigen Ort den richtigen Kunden erreichen. Dabei werden das Facilitymanagement, die Bestellverfahren, das Informationsmanagement, das Warenwirtschaftssystem und das Transportmanagement des Herstellers mit den Erwartungen des Vertriebspartners konfrontiert (vgl. Simpson/Siguaw/Baker 2001, S. 126). Zum Service-Support-Angebot des Herstellers zählen neben Verkaufsförderungsmaßnahmen noch sogenannte „relationship specific investments“. Diese Investitionen lassen sich nicht von einer Geschäftsbeziehung auf eine andere übertragen und garantieren somit dem Vertriebspartner das Commitment des Herstellers. Sie werden bspw. in Schulungsmaßnahmen, in den technischen Support oder in die technische Anbindung der Informationssysteme getätigt (vgl. Simpson/Siguaw/Baker 2001, S. 127).

(3) Schmitz (2006a) hat im Rahmen einer empirischen Studie mehrere Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Vertriebspartner herausgearbeitet. Diese wurden anschließend von den Vertriebspartnern hinsichtlich Zufriedenheit und ihrer Bedeutung für den Geschäftserfolg beurteilt. Als wichtigste Dimension für die Beurteilung des Herstellers haben Vertriebspartner die „Zuverlässigkeit bei der Abwicklung und bei der Lieferung der Leistung“ identifiziert. Für das eigene Geschäft von enormer Bedeutung ist auch die „Produkt- und Leistungs politik“ des Herstellers. Aus Sicht der Vertriebspartner kommt dem „Informations- und Kommunikationsverhalten“ die drittstärkste Bedeutung zu. Wie bereits mehrfach erläutert, spielen auch die verschiedenen Aspekte der „Sozialen Interaktion“ mit dem Hersteller eine wichtige Rolle für die Vertriebspartner. Ebenfalls im Kontext der sozialen Beziehungen zwischen Hersteller und Vertriebspartner angesiedelt, befindet sich der „Umgang mit Kultur und Werten“. Aus dem Tagesgeschäft des Vertriebspartners heraus ergibt sich auch die Bedeutung des „Marketing- und Verkaufssupports“. Den Schluss bilden mit der geringsten Bewertung die „Finanziellen Konditionen“, welche die Politik des Herstellers in Bezug auf Finanzierungshilfen und Incentivierung beinhalten (vgl. Schmitz 2006a, S.116 ff.). Diese Studie leistet einen Beitrag zum Verständnis, dass es für Hersteller neben Produkt- und Preisgestaltung noch eine weitere Anzahl von Aspekten der

Zusammenarbeit zu beachten gibt, mit denen die eigene Wertschöpfung als auch die ihrer Vertriebspartner erhöht werden kann.

(4) Die für die vorliegende Arbeit wichtigste Untersuchung geht auf Gilliland (2003) zurück, der die Möglichkeiten der Vertriebspartnermotivation durch monetäre und nicht-monetäre Anreizinstrumente untersucht. Weil Vertriebspartner als unabhängige Organisationen nicht unter der direkten Kontrolle des Herstellerunternehmens stehen, ist der Hersteller in seiner Machtnutzung über seine Vertriebspartner weitgehend eingeschränkt. Während der Hersteller seine unternehmenseigene Vertriebsorganisation zu höheren Leistungen leicht motivieren kann, ist eine automatische Kooperation mit Vertriebspartnern und deren Erfüllung von Herstelleranforderungen keine Selbstverständlichkeit (vgl. Rosenbloom/Anderson 1985, S. 99f.; Mehta/Dubinsky/Anderson 2002, S. 431). Um ihre unabhängigen Vertriebspartner dennoch bis zu einem gewissen Grad steuern zu können, setzen Herstellerunternehmen unterschiedliche Mechanismen ein. Ein wichtiges Instrument, um die Vertriebspartner zu einem Verhalten zu motivieren, welches den Herstellerzielen nützlich ist, ist demnach die gezielte Anreizgestaltung (vgl. Wirtz 2008, S. 322). Die Anreizinstrumente sind derart zu gestalten, dass der Vertriebspartner den Wünschen des Herstellers nachkommt, um eine Entlohnung zu erhalten. Das entspricht dem Konzept der ausgeübten Belohnungsmacht (vgl. Scholl 2003, S. 72 f.).

Gilliland (2003) hat bei seiner Untersuchung der Vertriebspartnerprogramme von mehreren Hightech-Unternehmen fünf Kategorien von Anreizinstrumenten identifizieren können, die in Abbildung 6 dargestellt sind.



Abbildung 6: Anreizinstrumente (in Anlehnung an Gilliland 2003, S. 60; Wirtz 2008, S. 323)

(a) Glaubwürdige und transparente Kanalrichtlinien zielen darauf ab, Vertriebspartner enger an die Herstellermarke zu binden, indem sie die Intention des Herstellers, den indirekten Vertriebskanal zu unterstützen, untermauern. So können Verpflichtungen der Hersteller, z.B. in Form einer Verzichtsgarantie auf direkte Kanäle in bestimmten Bereichen, für Vertriebspartner den Anreiz bieten, in diesem Vertriebskanal zu verbleiben. Darüber hinaus umfassen Konfliktlösungsstrategien bspw. klar geregelte Zuständigkeiten und Prozesse, wenn verschiedene Kanalmitglieder potenziell um Marktanteile konkurrieren. Im konkreten Fall kann ein Hersteller seine Vertriebspartner für ihre Bemühungen um den Aufbau der Kundenbeziehung kompensieren, falls der Verkauf letztendlich über einen konkurrierenden Vertriebspartner abgewickelt wird. Oder ein Vertriebspartnerbeirat, der die Interessen der Vertriebspartner gegenüber dem Hersteller vertritt, wird gegründet (vgl. Gilliland 2003, S. 59 f.; Wirtz 2008, S. 323).

(b) Eine laut Wirtz (2008) besonders wertvolle Anreizkategorie stellen unterstützende Maßnahmen bei der Marktentwicklung dar, die Vertriebspartnern dabei helfen sollen, ihr Geschäft in den lokalen Märkten auszubauen. Dazu zählt die Weitergabe verkaufsunterstützender Informationen ebenso wie die Bereitstellung von Werbematerialien (z.B. Handbücher, Prospekte, Datenblätter, etc.) (vgl. Gilliland 2003, S. 60 f.; Wirtz 2008, S. 323 f.). Hersteller können auch interne Dienstleistungen anbieten, wie den Einsatz von Verkaufs- oder Technikpersonal beim Vertriebspartner oder gemeinsame Kundenbesuche. Die Beratungsqualität für den Kunden als auch die ihm entgegengebrachte Wertschätzung bringt eine entscheidende Differenzierung gegenüber der Konkurrenz (vgl. Schmitz 2007, S. 29 f.). Weitere Anreize sind herstellerinitiierte Trainingsprogramme und Schulungsmaßnahmen oder Werbekostenzuschüsse. Über die Teilnahme an Zertifizierungsprogrammen können Vertriebspartner besondere Qualifikationen erlangen, um ihr Produktangebot effektiver vermarkten zu können, dürfen eine designierte Bezeichnung tragen (z.B. Preferred Partner GOLD) und können sich zusätzliche Unterstützung (z.B. höhere Nachlässe, dedizierte Ansprechpartner) sichern. Dass Vertriebspartner an Trainings und Workshops teilnehmen, um ihr Know-how aufzubauen, bietet auch den Herstellern direkte Vorteile. Auf diese Weise kann der Hersteller sein Marketingkonzept gezielt an die Vertriebspartner vermitteln und so dazu beitragen, dass die Produkte entsprechend seiner Vorstellungen angeboten und präsentiert werden (vgl. Gilliland 2003, S. 60 f.; Wirtz 2008, S. 323 f.).

(c) Ein über den Austausch von operativen Bestand- und Verkaufsdaten hinausgehender Informationstransfer seitens des Herstellers an seine Vertriebspartner kann als Anreizinstrument verstanden werden. Das Spektrum von Incentives in diesem Bereich ist vielfältig und reicht von einer offenen Kommunikationspolitik (z.B. regelmäßige Meetings zu aktuellen Entwicklungen, Newsletter, etc.) über internetbasierte Bereitstellung von Informationen (z.B. Zugang über das Internetportal zu Online-Trainings oder technischen Support, individuelle Vertriebspartnerprofile, Software-Updates etc.) bis hin zu fortschrittlichen elektronischen Transaktionsmöglichkeiten (z.B. internetbasierte Konfigurations- oder Bestellplattformen). Nach Ansicht von Gilliland (2003) erlauben solche Kommunikationsprogramme den Vertriebspartnern vor allem mit aktuellen Entwicklungen Schritt zu halten. Von Informationen, die mit einer höheren Frequenz in beiden Richtungen ausgetauscht werden und deren Informationsgehalt höher und informeller ist, können beide Parteien profitieren, indem sie sich besser koordinieren und ihre Aufgaben effizienter ausführen können (vgl. Gilliland 2003, S. 61; Wirtz 2008, S. 324).

(d) Erfolgs- oder leistungsabhängige Anreize bieten unmittelbare monetäre Entlohnung für die Erfüllung bestimmter Aufgaben. Derartige Anreize wirken aus Vertriebspartnersicht deswegen besonders motivierend, weil sie die Möglichkeit höherer Einnahmen bieten und die Gewinnmarge erhöhen, die Vertriebspartner für ihre zusätzlichen Anstrengungen erhalten. Somit stellt dieses Anreizinstrument eine Erweiterung des herkömmlichen Rabatt-Modells dar. Zu dieser Kategorie gehören einmalige Verkaufsangebote, die nur über den indirekten Vertriebskanal zur Verfügung stehen, sowie eine direkte Incentivierung (z.B. höhere Rabatte, extra Boni, Reisen etc.) und Finanzierungsprogramme, die zum Ziel haben, die Investitionskosten der Vertriebspartner als auch der Kunden in die Herstellerprodukte zu reduzieren (vgl. Gilliland 2003, S. 61 f.).

(e) Als letzte Kategorie von Anreizen lassen sich Maßnahmen des Herstellers anführen, die auf eine direkte Unterstützung der Verkaufsaktivitäten eines Vertriebspartners abzielen. In diese Kategorie fallen die direkte Bewerbung von Vertriebspartnern durch einen Hersteller (z.B. Vertriebspartnerregister mit Weiterleitung der Kunden an Vertriebspartner), Marketingkooperationen (Co-Marketing) sowie Programme zur Risikominimierung (z.B. Demo-Programme für Kunden, Mentoring von Kunden). Insbesondere kooperative Marketingmaßnahmen sind dazu geeignet, zu einer dauerhaften partnerschaftlichen

Beziehung zwischen Hersteller und Vertriebspartner beizutragen, da die stetige Interaktion das gegenseitige Vertrauen stärkt (vgl. Gilliland 2003, S. 62; Wirtz 2008, S. 324).

(5) Zusätzlich zu den Erkenntnissen aus Kapitel 2.2 wurden branchenspezifische Aspekte der Zusammenarbeit durch eine eingehende Sichtung der Fachpresse und durch Experteninterviews mit Vertriebsverantwortlichen in ITK-Unternehmen ergänzt. Die auf diese Weise herausgearbeiteten Themen werden nachfolgend dargestellt.

Bei der Betrachtung von Hightech-Produkten drängen sich spezifische Kriterien auf, die im Vertriebspartnermanagement eine Rolle spielen. Da ITK-Produkte einen hohen Innovationsgrad aufweisen, müssen Vertriebspartner sehr gute Fachkenntnisse vorweisen, um in der Lage zu sein, Kundenfragen zu diesen Produkten zufriedenstellend zu beantworten. Aufgrund des schnellen Technologiewandels und der kurzen Lebenszyklen dieser Produkte müssen Vertriebspartner zusätzlich in der Lage sein, sich den wechselnden Anforderungen der Kunden anzupassen und die Nachfrage nach neuen Produkten sofort befriedigen zu können. Ein Vertriebspartner, der veraltete Produkte verkauft und dessen technisches Fachwissen überholt ist, riskiert, dass seine Kunden zur Konkurrenz abwandern (vgl. Viardot 2004, S. 198). Für einen wettbewerbsfähigen Kundendienst reicht das technische Know-how alleine nicht aus, auch eine professionelle Vertriebsorganisation ist unabdingbar. Diese beiden Anforderungen stellen eine hohe Qualität des Kundendienstes sicher. Hersteller, die sich nach passenden Vertriebspartnern für ihre Produkte umschaue, begehen meistens beim letzten Auswahlkriterium einen Fehler. Denn ein guter Kundendienst verlangt ganz andere Fähigkeiten vom Vertriebspartner als der rein technische Vertriebsdienst. Im Normalfall liegt die Lösung darin, die Kompetenz der technischen Mitarbeiter durch Trainings zu erhöhen (vgl. Viardot 2004, S. 198 ff.). So sind bspw. Systemhäuser immer noch überwiegend technisch geprägt und versäumen es, ihre Umsatzpotenziale voll auszuschöpfen, weil sie zum einen den Kundenbedarf nicht erkennen und diesem zum anderen nicht offensiv mit entsprechenden Vertriebsangeboten begegnen. Das zeigt, dass Vertriebspartner für Themen wie die Vermarktung technischer Innovationen und die Verbesserung der Service-Qualität sensibilisiert werden müssen (vgl. Sicking 2008). Zu diesem Zweck können unterschiedliche Incentivierungsprogramme wirkungsvoll eingesetzt werden (vgl. Gilliland 2003).

Insbesondere die letzten Innovationen im ITK-Bereich bringen große Veränderungen für die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Vertriebspartner mit sich. Dazu zählen die

Hightech-Trends Cloud Computing (CC)⁴, Software-as-a-Service (SaaS)⁵ und Unified Communications (UC)⁶. Ohne auf die technischen Details eingehen zu wollen, haben diese neuen Technologien im Bezug auf den Vertrieb eines gemeinsam: Sie verändern das Marktumfeld des traditionellen ITK-Vertriebs und erfordern eine Anpassung der alten Vertriebsmodelle (vgl. Bohn 2009). Die große Befürchtung der Vertriebspartner bezüglich dieser neuen Technologien ist, ihre Rolle in der Vertriebskette zu verlieren und überflüssig zu werden. Die Anwender nutzen die neuen Funktionen über das Internet und immer geringere Teile der ITK-Infrastruktur müssen vor Ort beim Anwenderunternehmen implementiert werden. Des Weiteren brauchen die Anwender weder zusätzliche Hardware noch Software zu kaufen, da die ITK-Infrastruktur zum größten Teil beim ITK-Anbieter untergebracht ist, wodurch das Einnahmepotenzial für den Handel weiter schrumpft. Im Grunde könnten die ITK-Anbieter ihre Dienstleistungen direkt an den Anwender vertreiben. Dennoch sind die ITK-Anbieter nicht in der Lage, ohne Vertriebspartner auszukommen und ein engmaschiges Vertriebs- und Support-Netz alleine aufzubauen (vgl. Hase 2009). Um einen möglichst hohen wirtschaftlichen Mehrwert für die Anwenderunternehmen sicherzustellen, sollte der Vertrieb der neuen technologischen Lösungen nicht wie gewohnt technologie- sondern prozessorientiert ausgerichtet sein. Daraus ergeben sich neben neuen Anforderungen an die Vertriebspartner für sie gleichzeitig neue Geschäftsmöglichkeiten. Darüber hinaus können neue Vertriebspartner-Typen entstehen, die für eine Verschärfung des Wettbewerbs sorgen. Anbieter von traditionellen Telefonanlagen oder Netzbetreiber können bspw. durch eine Umstellung ihres Geschäftsmodells auf die neuen Technologien einen Teil der

⁴ Cloud Computing ist ein Konzept, welches beschreibt, dass die IT-Landschaft nicht mehr vom Anwender selbst betrieben, sondern über einen oder mehrere Anbieter bezogen wird. Die Anwendungen und Daten befinden sich nicht mehr auf dem lokalen Rechner oder im Firmenrechenzentrum, sondern – metaphorisch gesprochen – in der Wolke (Cloud), d.h. auf verschiedenen externen Systemen im Internet, auf die man über den Webbrowser zugreifen kann. (Quelle: Wikipedia) Cloud Computing umfasst On-Demand-Infrastruktur (Rechner, Speicher, Netze) und On-Demand-Software (Betriebssysteme, Anwendungen, Middleware, Management- und Entwicklungs-Tools), die jeweils dynamisch an die Erfordernisse von Geschäftsprozessen angepasst werden. Dazu gehört auch die Fähigkeit, komplette Prozesse zu betreiben und zu managen. (Quelle: Saugatuck Technology)

⁵ Software-as-a-Service ist ein Software-Distributions-Modell, bei dem es gilt Software als Dienstleistung basierend auf Internettechniken bereitzustellen, zu betreuen und zu betreiben. Demnach bildet SaaS eine Untermenge von Cloud Computing. (Quelle: Wikipedia)

⁶ Unified Communications beschreibt die Integration von Kommunikationsmedien (Telefonie, E-Mail, Instant Messaging, sowie Audio-, Video- und Webkonferenzen) in einer einheitlichen Anwendungsumgebung. Auch UC kann „as a Service“ aus der Cloud bereitgestellt werden. (Quelle: Wikipedia)

Wertschöpfung erschließen (vgl. Bohn 2009; Hase 2009). Eine weitere einschneidende Veränderung ergibt sich in den Umsatzströmen der Vertriebspartner. Denn während im klassischen ITK-Vertrieb über Handelsmarge und Service-Vergütung Geld verdient wird, werden die neuen technologischen Lösungen zu einem festen Preis pro Monat als Mietmodell flexibel bereitgestellt. Dazu müssen vorher die traditionellen Geschäftsmodelle angepasst werden, welche dann die Vertriebspartner für ihre Leistungen angemessen vergüten. Welche Partnerkonzepte sich letztendlich durchsetzen und wie die Vertriebspartner eingebunden werden, um vom Vertrieb der neuen Technologien profitieren zu können, ist momentan noch ungewiss, da mit den Vertragsbedingungen noch viel experimentiert wird. Sicher ist dagegen, dass der Markt für CC, SaaS und UC mit einer weltweit jährlichen zweistelligen Wachstumsrate⁷ enorme Wachstumspotenziale bietet und für Vertriebspartner sowohl Chancen als auch Risiken birgt (vgl. ChannelPartner 2008; Riedl 2008a).

Eine kritische Entwicklung in der ITK-Branche ist das immer weiter sinkende Preisniveau, welches bei gleichzeitig steigenden Kosten dazu geführt hat, dass niedrige Margen zur Normalität geworden sind. Was für den Endkunden ein Vorteil ist, ist für den Handel, welcher von der Marge lebt, langfristig nur schwer zu kompensieren. Kaum einem Unternehmen ist dieser Preiskrieg verborgen geblieben, doch ein eindeutiger Schuldiger lässt sich schwer identifizieren. Vielmehr hat eine Verkettung von Umständen dazu geführt (vgl. Versteegen 2004, S. 2 f.). Die bisher generierten Skaleneffekte wurden in Form von Preisvorteilen an die Kunden weitergegeben. Die Skaleneffekte sind zwar in der momentanen Situation nicht mehr realisierbar, doch die Kunden haben sich bereits an die kontinuierlich fallenden Preise gewöhnt. Insgesamt ist der ITK-Markt wertmäßig geschrumpft. Das lässt sich zum Großteil auf das Bestreben der Hersteller zurückführen, über Preissenkungen zum einen die Nachfrage und den Umsatz anzukurbeln und zum anderen Marktanteile zu gewinnen. Eine weitere Ursache wird in den zweckentfremdeten Boni gesehen, die vom Distributor über den Reseller bis zum Kunden weitergereicht werden, anstatt sie in einen Margenzuwachs umzuwandeln. Der damit in Gang gesetzte Mechanismus hat sich zu einer Abwärts-Preisspirale entwickelt,

⁷ Die Experton Group prognostizieren im deutschen Markt einen jährlichen Zuwachs von 30 Prozent und das Marktforschungsinstitut Gartner geht davon aus, dass bis zum Jahr 2012 mindestens ein Drittel der Ausgaben für Geschäftsanwendungen auf Software auf SaaS basieren anstatt auf Produktlizenzen (vgl. Riedl 2008a). Das Beratungsunternehmen IDC prognostiziert sogar ein weltweites Wachstum für den SaaS-Markt im Jahr 2009 von 42 Prozent (vgl. Schaffry 2009). In Bezug auf UC in Deutschland setzt laut Berlecon Research bereits jedes zweite Unternehmen derzeit UC-Projekte um oder plant dies in den kommenden zwei Jahren (vgl. Dufft 2009).

welche nun die Existenz vieler ITK-Anbieter gefährdet. Die Wirtschaftskrise hat die Lage noch zusätzlich verschärft und zwingt die Hersteller, über ihre Preismodelle nachzudenken, was gleichzeitig Veränderungen der Vertriebspartnerprogramme nach sich zieht (vgl. Schulte 2009a; Böckle 2009b). Zur Diskussion steht einerseits die Umstellung der Rückvergütungsprogramme. Erste Schritte in diese Richtung wurden bereits vom Hersteller Hewlett-Packard gemacht, der mit dem Ziel der Beruhigung der Preiskämpfe Zielvereinbarungen mit Vertriebspartnern ausgesetzt und Rabatt-Modelle für Distributoren verändert hat (vgl. ChannelPartner 2009a). Andererseits wird über eine Preiserhöhung diskutiert, die in einem wettbewerbsintensiven Umfeld wie dem ITK-Markt nur dann funktionieren kann, wenn alle Hersteller dieses Prinzip verfolgen und die Preisanpassungen nicht zulasten der Vertriebspartner gehen, sondern an den Kunden weitergereicht werden (vgl. Schulte 2009a; Böckle 2009b). Welches Modell letztendlich die Preisfrage für Hersteller und deren Vertriebspartner lösen kann, ist zurzeit noch nicht absehbar.

4 Datengrundlage und Methodik der Studie

Im Rahmen der Studie wurde eine empirische Erhebung durchgeführt. Zu diesem Zweck fanden neben einer Literaturanalyse im Vorfeld der Datenerhebung Experteninterviews mit Vertriebsverantwortlichen in ITK-Unternehmen statt. Diese verfolgten das Ziel, ein breites Verständnis für die verschiedenen Fragestellungen zu entwickeln sowie die erarbeitete Systematik des Vertriebspartnermanagements zu überprüfen. Die Ergebnisse der Literaturrecherche sowie die Experteninterviews bilden die Grundlage für den Fragebogen, anhand dessen die Datenerhebung durchgeführt wurde. Die Hauptbefragung wurde als standardisierte Online-Umfrage bei Unternehmen aus der ITK-Branche durchgeführt.

4.1 Datenerhebung und Beschreibung der Stichprobe

Eine optimale Ansprache der Zielgruppe von Herstellern und Distributoren konnte durch die Zusammenarbeit mit dem BITKOM Arbeitskreis Distribution und Handel gewährleistet werden, da sich in diesem Arbeitskreis die meisten Vertriebsverantwortlichen der deutschen ITK-Branche versammeln⁸. Der Grund dafür ist, dass BITKOM mehr als 1.300 Unternehmen der ITK-Branche in Deutschland vertritt. Über 600 Mitglieder gehören dem Mittelstand an, allerdings sind auch fast alle in Deutschland aktiven Global Player⁹ der Branche Mitglied im Verband. Damit repräsentiert BITKOM ca. 90 Prozent des deutschen ITK-Markts so dass die BITKOM-Daten demnach einen repräsentativen Marktüberblick erlauben (vgl. Bitkom 2009).

Die Erhebung wurde im Sommer 2009 durchgeführt. Insgesamt konnten 37 Teilnehmer gewonnen werden: 29 Hersteller und 8 Distributoren.

⁸ Siehe http://www.bitkom.org/de/wir_ueber_uns/18348.aspx für die Bedeutung des BITKOM Arbeitskreises Distribution und Handel.

⁹ Darunter Acer, Alcatel, AOL Deutschland, Apple, Arcor, Bertelsmann, Brother, Canon, Capgemini, Cisco Systems, DELL, Deutsche Telekom, Sony Ericsson, Fujitsu Siemens Computers, Hewlett-Packard, IBM, Infineon, Intel, Microsoft Deutschland, Nokia, Oracle, SAP, Sun Microsystems, Toshiba, Unisys.

Die gewonnene Datengrundlage wird nachfolgend mithilfe deskriptiver Analysen beschrieben.

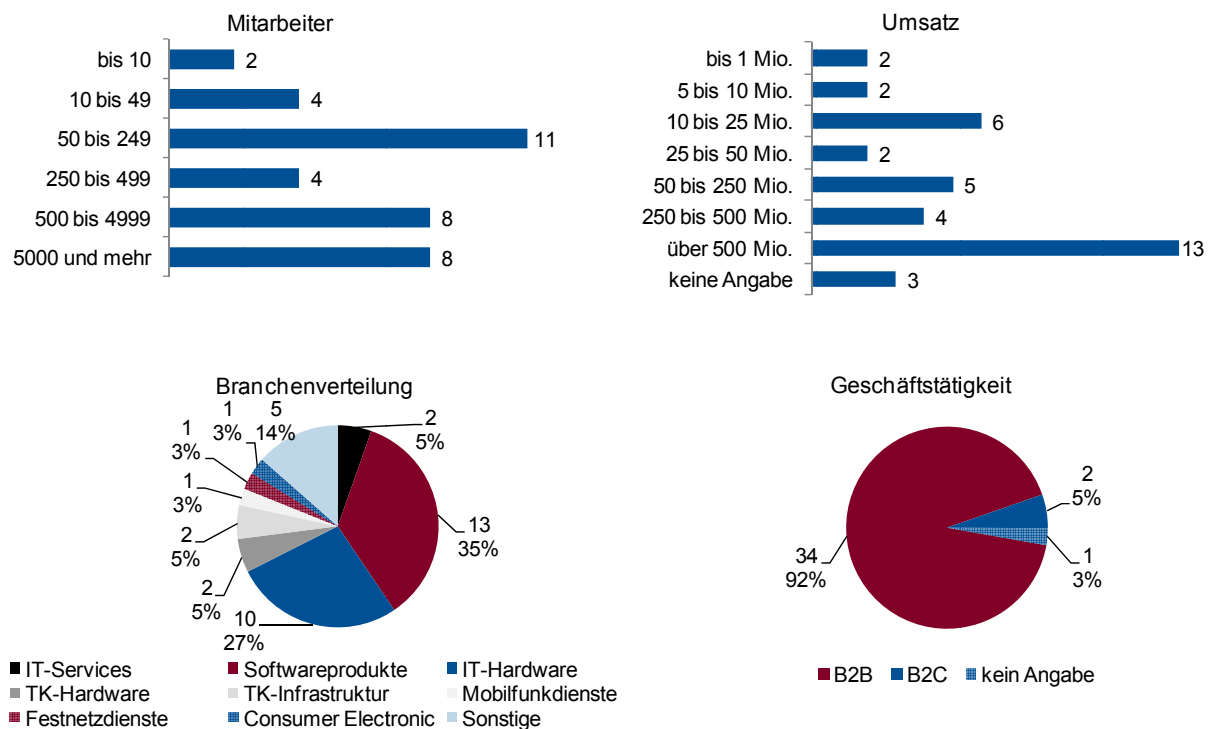


Abbildung 7: Unternehmensangaben zu Mitarbeiter, Umsatz, Branche und Geschäftstätigkeit

Eine Betrachtung der Umsatz- und Mitarbeitergrößenklassen zeigt, dass ungefähr die Hälfte der Befragten den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)¹⁰ angehören. Knapp über die Hälfte der befragten Unternehmen generiert mehr als 50 Millionen Euro Umsatz und verfügt über mehr als 249 Beschäftigte, was dem Ausmaß eines Großunternehmens entspricht. Darüber hinaus stammen 68 Prozent der teilnehmenden Unternehmen aus der Informationstechnik, 16 Prozent aus der Telekommunikation, 14 Prozent aus der Konsumelektronik und weniger als 1 Prozent gehören sonstigen ITK-Unterbranchen an. Verglichen mit dem gesamten ITK-Markt in Deutschland sind in der vorliegenden Befragung sowohl die Unternehmen aus der Informationstechnik als auch die aus der Konsumelektronik überproportional vertreten (siehe Abbildung 3, S. 9). Zudem sind 92 Prozent der befragten Unternehmen im Business-to-Business Geschäft tätig.

¹⁰ Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden in Anlehnung an eine Empfehlung der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2003 dabei größtmäßig grob wie folgt abgegrenzt: Bis maximal 249 Beschäftigte und ein Jahresumsatz bis maximal 50 Millionen Euro. Für eine feinere Definition siehe Amtsblatt der EU Nr. L 124, S. 36.

Als Ansprechpartner wurden Personen mit strategischer Vertriebsverantwortung und in leitender Position gefordert. Die deskriptive Analyse zeigt, dass von den befragten Personen 22 Prozent Geschäftsführer oder Vorstand, 22 Prozent Channel Director oder Manager, 19 Prozent Marketingleiter, 14 Prozent Vertriebsleiter, 5 Prozent Partner Manager, 5 Prozent Mitarbeiter im Vertrieb, 5 Prozent Mitarbeiter im Marketing und weitere 3 Prozent Geschäftsbereichsleiter waren. Damit kann von einer sehr guten Qualität der Antworten für die vorliegende Untersuchung ausgegangen werden.

4.2 Identifikation von Erfolgsfaktoren

Die zur Identifikation von Erfolgsfaktoren verwendete Vorgehensweise basiert auf dem von Sujan/Weitz/Kumar (1994, S. 49) entwickelten Verfahren. Hierfür wird über alle Erfolgsindizes der Unternehmen ein Mittelwert ermittelt, mit dessen Hilfe die zwei Cluster „erfolgreiche“ und „weniger erfolgreiche“ Unternehmen gebildet werden. Auf diese Weise konnten bei einem Mittelwert von 5.04 (und 7 als Maximum) insgesamt 18 erfolgreiche (Top Performer), die über dem Mittelwert lagen, und 19 weniger erfolgreiche Unternehmen (Low Performer), die unter dem Mittelwert lagen, identifiziert werden.

Um im nächsten Schritt ermitteln zu können, inwiefern die Aktivitäten im Vertriebspartnermanagement einen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben, werden die Ausprägungen der einzelnen Faktoren nach erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen verglichen. Als Erfolgsfaktoren werden solche bezeichnet, die einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen Top Performern und Low Performern aufweisen. Die dazu verwendete Vorgehensweise ist der t-Test zum Vergleich zweier Mittelwerte (vgl. Homburg/Krohmer 2009, S. 341). Dabei werden die vorhandenen Unterschiede in den Mittelwerten statistisch untersucht, um herauszufinden, ob diese rein auf Zufälligkeit beruhen oder tatsächlich signifikant sind. Um die Mittelwerte der Antworten zu den einzelnen Fragen zu vergleichen, wird auf den t-Test für unabhängige Stichproben zurückgegriffen. Es zeigt sich in zehn Fällen, dass die Intensität der Ausführung der Aktivitäten von Seiten der Low Performer tatsächlich signifikant niedriger ist als die der Top Performer. Auf diese Weise konnten insgesamt zehn Erfolgsfaktoren abgeleitet werden.

Zur Schaffung eines einheitlichen Bewertungsmaßstabes, anhand dessen die befragten Unternehmen miteinander verglichen werden können, wird zunächst ein Erfolgsindex aus den

von den Unternehmen subjektiv bewerteten Erfolgsgrößen zum Markterfolg des Unternehmens und zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens gebildet. Hierzu wird ein gleichgewichteter Erfolgsindex aus dem Skalenmittelwert der Items gebildet. Der Erfolg wird durch 7 Items bezüglich

- des Erzielens von Vertriebspartnerzufriedenheit,
- des Erzielens von Vertriebspartnerbindung,
- des Erzielens eines führenden Produkt- oder Markenimages,
- des Erzielens bzw. Haltens des angestrebten Absatzes und/oder Marktanteils,
- des Erzielens bzw. Haltens des angestrebten Preisniveaus,
- des Erreichens der angestrebten Rentabilität und
- der durchschnittlichen Umsatzrendite gemessen.

Für jedes Unternehmen wird auf diese Weise ein persönlicher Erfolgsindex gebildet.

5 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Vertriebspartnermanagement

Im Folgenden werden Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in insgesamt neun Bereichen des Vertriebspartnermanagements vorgestellt (vgl. hierzu Abbildung 9). In jedem dieser Bereiche wurden die befragten Unternehmen um die Bewertung bestimmter Herausforderung gebeten sowie danach gefragt, welche Vorgehensweisen ihr Unternehmen im Umgang mit diesen Herausforderungen besonders intensiv verfolgt. Auf Basis dieser Analyse konnten insgesamt zehn Erfolgsfaktoren abgeleitet werden.

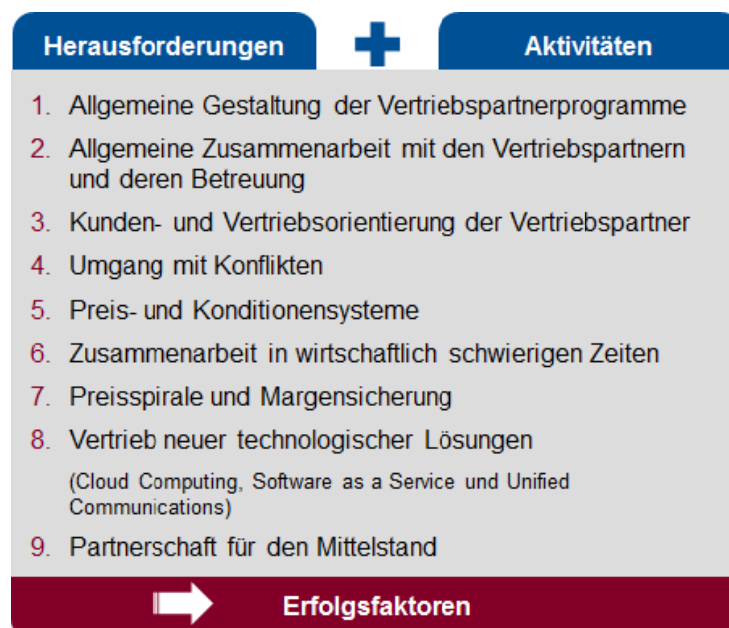


Abbildung 8: Übersicht über die Themenbereiche der Studie

5.1 Allgemeine Gestaltung der Vertriebspartnerprogramme

Durch ein attraktives Vertriebspartnerprogramm können Vertriebspartner leichter für die Zusammenarbeit gewonnen und langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Mit dem Vertriebspartnerprogramm legt ein Hersteller in der Regel stufenabhängig fest, welche Leistungen dem Vertriebspartner angeboten werden, um ihn bei der Vermarktung der Produkte zu unterstützen, zu welchen Kosten diese Leistungen dem Vertriebspartner angeboten werden und wie die Leistung des Vertriebspartners im Erfolgsfall vergütet wird (vgl. Grams 2008, S. 29 ff.). Nachfolgend wird der allgemeine Gestaltungsrahmen eines solchen Programms beleuchtet. In Abbildung 10 wird deutlich, welche Herausforderungen sich daraus für Hersteller und Distributoren ergeben.

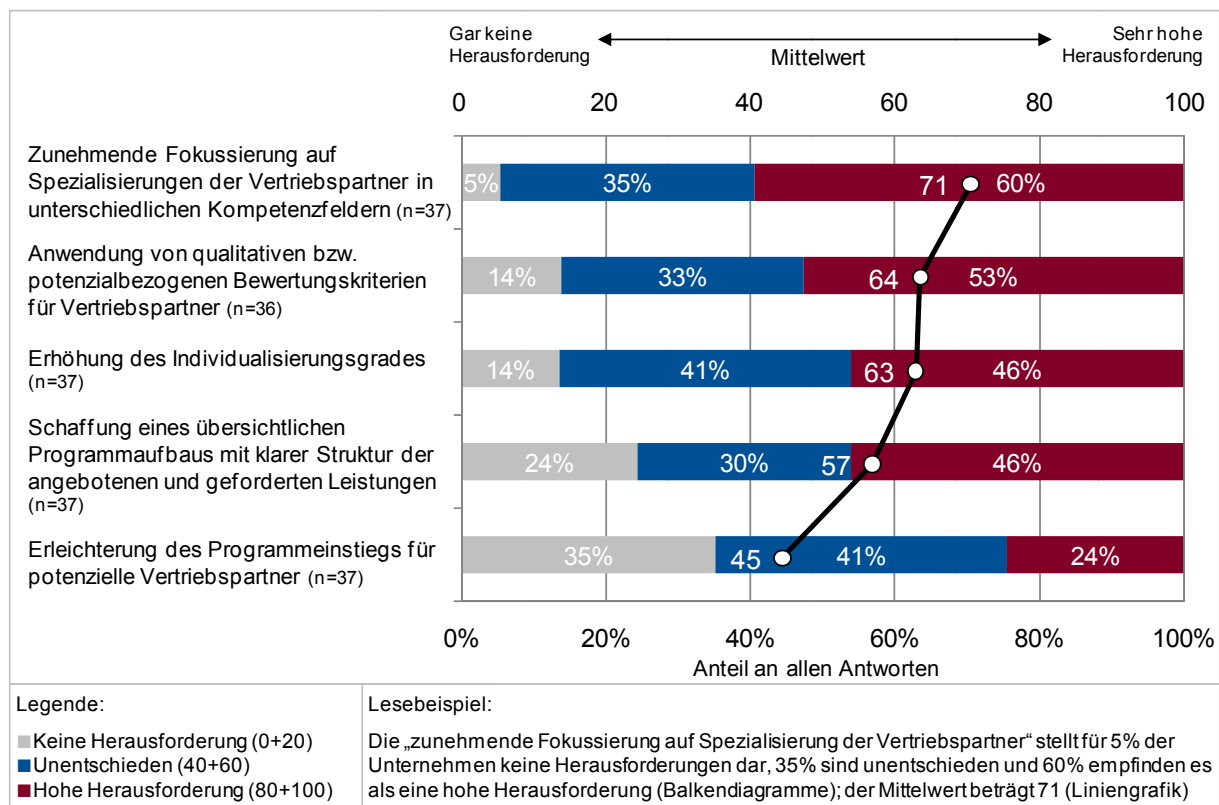


Abbildung 10: Empirische Ergebnisse zur Gestaltung der Vertriebspartnerprogramme – Herausforderungen

Die *Unterstützung der Vertriebspartner auf ihrem Weg der Spezialisierung*¹¹ ist die wichtigste Herausforderung bei der Gestaltung der Vertriebspartnerprogramme. Als weitere große Herausforderung wird die *Anwendung von qualitativen bzw. potenzialbezogenen Kriterien* bei der Bewertung der Vertriebspartner angesehen. Beutin/Grozdanovic (2005, S. 15) raten zu einem ganzheitlichen Ansatz der Beurteilung des Partnerwertes. Dabei sollten neben Umsatz- und Kostengrößen auch Potenzialgrößen (z.B. Umsatz- oder Cross-Selling-Potenzial) und qualitative Kriterien (z.B. Weiterempfehlungsbereitschaft, Kundenloyalität, Meinungsführerschaft) Berücksichtigung finden. Die Programme durch einen *höheren Individualisierungsgrad*¹² auf die Bedürfnisse der Vertriebspartner anzupassen und den Umgang mit diesen Programmen durch eine *übersichtlichere Struktur des Leistungsangebots* zu erleichtern, werden als weniger herausfordernd angesehen. Ein strukturiertes

¹¹ Sowohl der Hersteller VMware als auch Microsoft bietet als wesentlichen Bestandteil des Programms an, dass sich Vertriebspartner bestimmte Kompetenzen aneignen können und diese Vertriebspartnerspezialisierungen dem Kunden als Mehrwert sichtbar gemacht werden (vgl. ChannelPartner 2009d; Maier 2009).

¹² Ein Beispiel hierfür können individuelle Zielvereinbarungen sein (vgl. ChannelPartner 2009e).

Leistungsaustauschkonzept ist wichtig, weil es eine Transparenz der Anforderungen an beiden Seiten schafft und eine einfachere Umsetzung und Verfolgung von Zielen ermöglicht (vgl. Beutin/Grozdanovic 2005, S. 15 f.; Beuth 2009). Die Gewinnung neuer Vertriebspartner, indem man den *Programmeinstieg* bspw. durch flache Einstiegshürden *erleichtert*¹³, scheint keine große Herausforderung zu sein. Hier ist nicht eindeutig, ob die Programme auch ohne gelockerte Einstiegshürden konkurrenzfähig sind oder ob der Wettbewerb um die knappen Händlerressourcen nicht so stark ist und die Hersteller bereits über ausreichend Ressourcen verfügen, so dass keine Lockerung mehr nötig ist (vgl. Grams 2008, S. 29).

Betrachtet man die nicht-monetären Leistungen, die den Vertriebspartnern im Rahmen der Vertriebspartnerprogramme angeboten werden, so verdeutlicht Abbildung 11, dass die Anbieter in diesem Punkt die Rahmenbedingungen für den Erfolg des indirekten Vertriebs geschaffen haben. Erstaunlich hoch ($AM^{14}=92.16$) ist die *direkte Unterstützung bei größeren Projekten und bei Problemfällen*. Der *Marketing- und Vertriebsupport* wird intensiv ($AM=78.11$) angeboten.

¹³ Die sogenannten „registrierten Partner“ stellen meist die erste Stufe des Partnerprogramms dar. Sie müssen meist keine Umsatzverpflichtungen eingehen oder die Einstiegshürden für sie sind vergleichsweise flach gehalten (vgl. ChannelPartner 2009d; Heise 2009a).

¹⁴ Arithmetischer Mittelwert (AM), 0 = gering, 100 = hoch

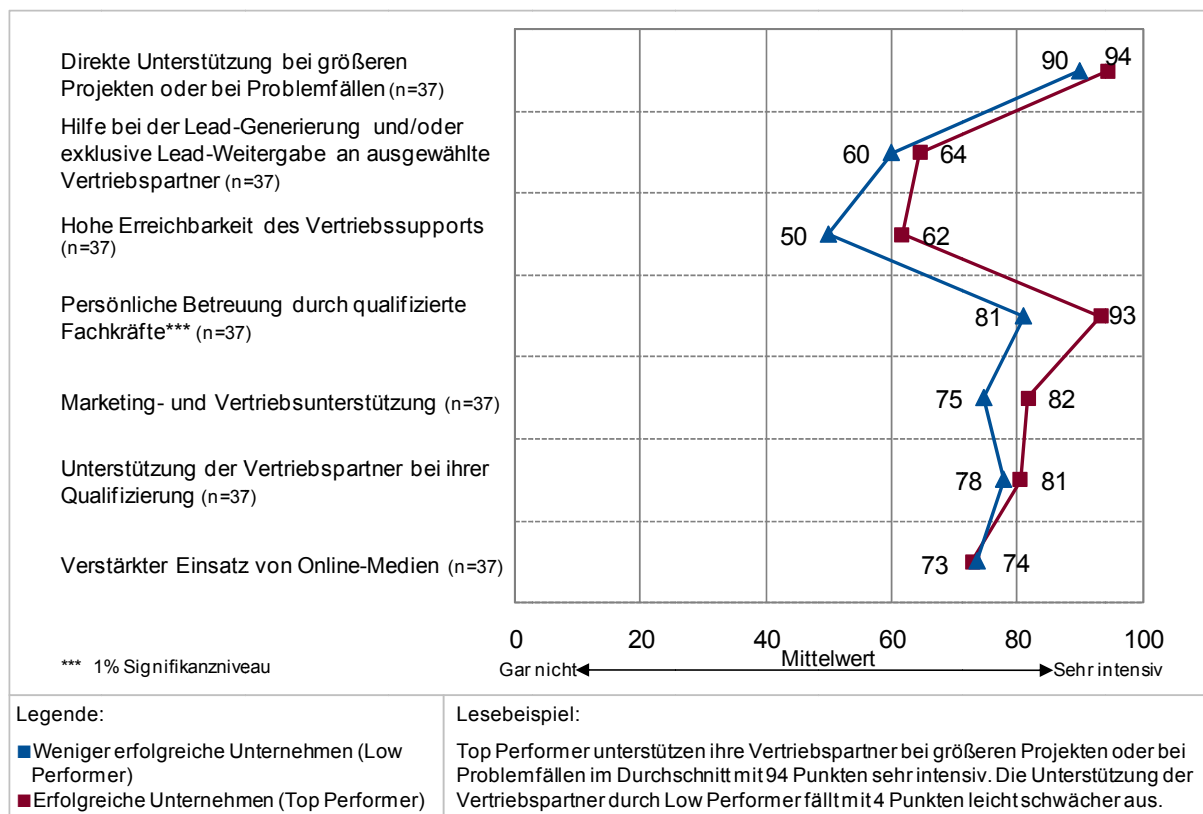


Abbildung 11: Empirische Ergebnisse zur Gestaltung der Vertriebspartnerprogramme – Aktivitäten

Schmitz (2006b, S. 18) argumentiert, dass ein guter Support im Marketing und Verkauf die Verkaufserfolge der Vertriebspartner erhöht, was gleichzeitig zur Erreichung der Herstellerziele beiträgt. Die *Qualifikationen der Vertriebspartner*, die auf dem Weg der Spezialisierung wichtig sind, werden stark gefördert (AM=79.19). Dies kann durch Bereitstellung von Infomaterial oder Angebote von Trainings- und Zertifizierungsmaßnahmen geschehen (vgl. Gilliland 2003, S. 61). *Online-Medien* werden ebenfalls verstärkt eingesetzt (AM=73.24). Diese können bspw. zu Trainings- und Zertifizierungszwecken, bei der Kommunikation und bei Konfigurations- und Orderplattformen zum Einsatz kommen (vgl. Lösel 2009). Die *Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit des Vertriebssupports* (AM=55.68) und die *Versorgung der Vertriebspartner mit Leads* (AM=62.16) fallen im Vergleich zu den restlichen Aktivitäten weniger intensiv aus.

Insgesamt bieten Top Performer und Low Performer ihre Leistungen mit einer ähnlich starken Intensität an. Im Gegensatz zu den Low Performern bieten die Top Performer eine intensivere *persönliche Betreuung durch qualifizierte Fachkräfte* an. Dieser signifikante Unterschied

($p < .01$) trägt somit dazu bei, den Erfolg im Vertriebspartnermanagement nachhaltig zu steigern und stellt den ersten Erfolgsfaktor dar:

Erfolgsfaktor 1: *Erfolgreiche Unternehmen stellen ihren Vertriebspartnern einen persönlichen Ansprechpartner zur Seite, der sie kompetent über die komplette Dauer der Partnerschaft betreut. Dadurch haben Vertriebspartner kürzere Wege bei der Informationsbeschaffung, kommen schneller zum gewünschten Produktangebot und dadurch kurzfristig zum Auftrag.*

Dieses Ergebnis bestätigt den Befund von Schmitz (2006a, S. 235), dass eine zufrieden stellende Unterstützung der Vertriebspartner umso wahrscheinlicher wird, je mehr Mitarbeiter des Herstellers zur Verfügung stehen. Im Umkehrschluss ist zu vermuten, dass die Qualität der Betreuung und damit die Zufriedenheit abnimmt, je mehr Vertriebspartner von einem Mitarbeiter des Herstellers betreut werden.

5.2 Allgemeine Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern und deren Betreuung

Die Form der Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern und deren Betreuung entscheidet über die Effektivität der Geschäftsbeziehung. In zahlreichen Studien hat sich gezeigt, dass langfristige Geschäftsbeziehungen dann besonders profitabel sind, wenn die Geschäftspartner zu einer engeren Form der Zusammenarbeit finden (vgl. Homburg/Schneider 2000, S. 11). Abbildung 12 zeigt, welchen Herausforderungen Hersteller und Distributoren dabei begegnen.

Die zentrale Herausforderung in diesem Bereich ist die *Förderung des gegenseitigen Vertrauens und Commitments*. Ein hohes Commitment und Vertrauen kann Wirtz (2008, S. 313) zufolge dadurch erreicht werden, dass Partner mitbestimmend einbezogen werden und vor allem beim Finden von Kompromissen eine Kultur des Gebens und Nehmens sowie die Akzeptanz von verschiedenen Interessenlagen existiert. Die institutionalisierte *Steuerung und Kontrolle der Vertriebspartner* wird als Herausforderung angesehen. Beutin/Grozdanovic (2005, S. 15) empfehlen ein regelmäßiges Monitoring der angestrebten Zielgrößen, bspw. durch Messung der Vertriebspartner-Performance oder Ermittlung des Vertriebspartner-Werts, um entsprechende Maßnahmen ableiten zu können. Der *Ausbau der Kommunikation*

mit Vertriebspartnern stellt keine große Herausforderung dar. Kommunikationspolitische Entscheidungen wie die von Wirtz (2008, S. 324) angeführte Bestimmung von Grad und Regelmäßigkeit des Informationsaustausches und der Einsatz von Informationssystemen scheinen ohne Probleme möglich zu sein. Eine lediglich kleine Herausforderung scheint die *Entscheidung über die Intensität der Vertriebspartner-Einbindung in die eigene Marketing- und Vertriebsstrategie* zu sein.

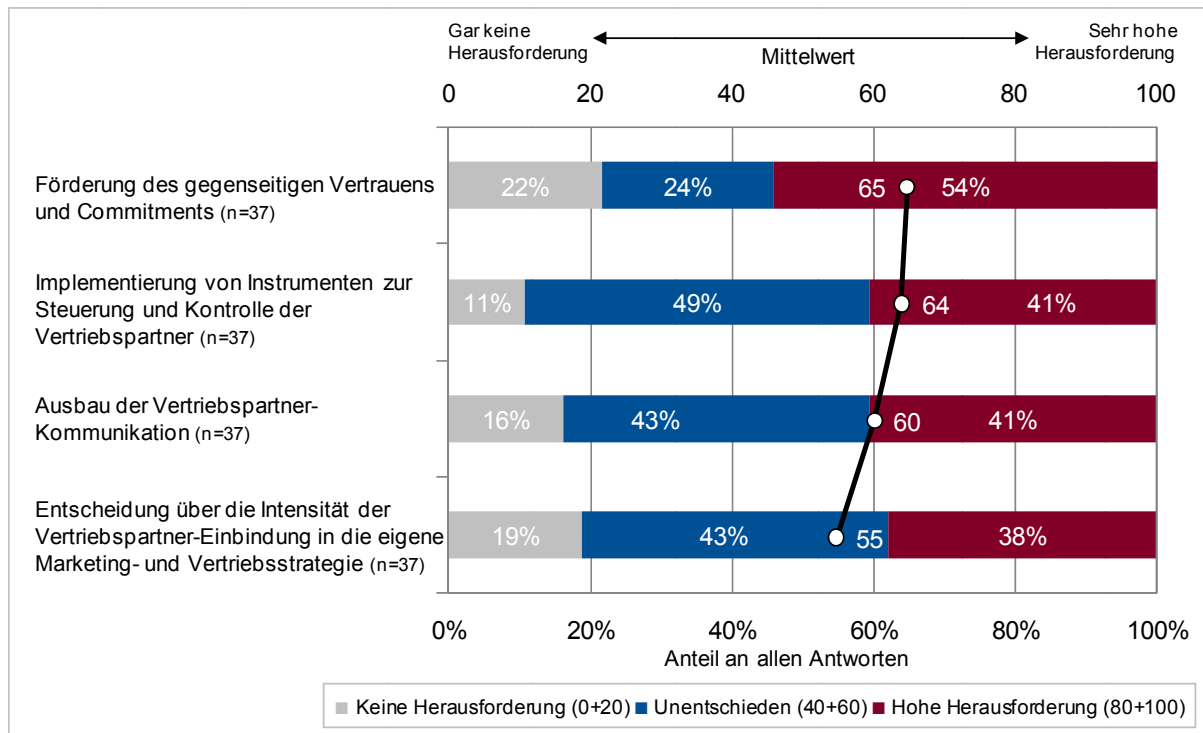


Abbildung 12: Empirische Ergebnisse zur Zusammenarbeit und Betreuung – Herausforderungen

Die Ergebnisse aus Abbildung 13 zeigen eine mittlere Intensität der Aktivitäten hinsichtlich der Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern und deren Betreuung. Die gemeinsame Planung und Durchführung endkundengerichteter Marketing- und Vertriebsaktivitäten mit Vertriebspartnern im Rahmen des *vertikalen Marketing* (AM=53.24) ist mittelmäßig ausgeprägt. Obwohl dem vertikalen Marketing für die Beziehung zwischen Industrie und Handel eine ausschlaggebende Bedeutung zugesprochen wird, scheinen nicht alle Hersteller erkannt zu haben, dass es sich dabei um loyalitätssteigernde Maßnahmen handelt, die nicht nur den Endkunden sondern auch den Handel stärker binden können (vgl. Böhm/Rennhak/Ebert 2006, S. 261). Noch weniger stark fällt die *Meinung der Vertriebspartner bei der Gestaltung der Programme* ins Gewicht (AM=44.59). Dies könnte

durch die Schaffung eines Partnerbeirats, der die Partnerinteressen vertritt, oder die Einholung von Partnermeinungen zu maßgeblichen Programmänderungen, geändert werden (vgl. Heinemann/Kühn 2009). Viel stärker fällt jedoch die *Unterstützung der Vertriebspartner durch qualifizierte Fachkräfte des Anbieters*¹⁵ vor Ort oder beim Kunden aus (AM=74.86). Weiterhin kommen *Partner Business Pläne* nur selten zum Einsatz (AM=45.6). In diesen Plänen sind die Leistungen und Gegenleistungen von Händler und Hersteller im Zeitverlauf festgelegt, was zum einen den Vertriebspartnern bei der Planung ihres Geschäfts und zum anderen als Zielvereinbarungen mit dem Hersteller dienen soll (vgl. Beutin/Grozdanovic 2005, S. 24). Weiterhin gehen Hersteller keine sehr intensiven *Kooperationen mit anderen (komplementären) Technologieanbietern* ein (AM=48.38). Auf diese Weise könnten sie ihr Angebotsportfolio ausbauen und ihren Vertriebspartnern Lösungen und Dienstleistungen kombiniert anbieten (vgl. Mohr/Sengupta/Slater 2005, S. 87).

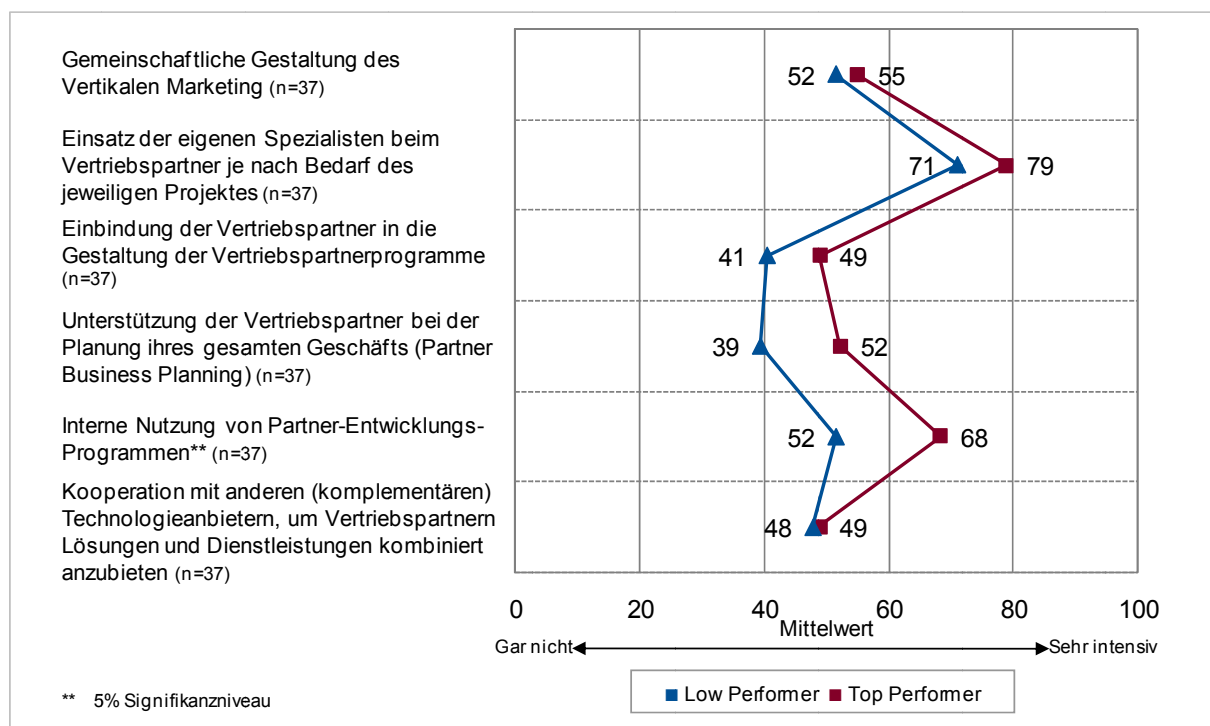


Abbildung 13: Empirische Ergebnisse zur Zusammenarbeit und Betreuung – Aktivitäten

Stellt man die Top und Low Performer hinsichtlich ihrer Aktivitäten gegenüber, dann zeigt sich, dass die Vertriebspartner der Top Performer mithilfe interner *Partner-Entwicklungs-*

¹⁵ Als Beispiel dafür kann der Hersteller Fujitsu erwähnt werden, der seinen Fachhändlern einen Partnermanager an die Seite stellt, welcher die Fachhändler zum Kunden begleitet (vgl. Heise 2008).

Programme signifikant ($p < .05$) intensiver betreut werden. Die Überprüfung der angestrebten Entwicklungsverläufe über den gesamten Zeitrahmen der Geschäftsbeziehung erlaubt es, die personellen und finanziellen Ressourcen, die für eine adäquate Händlerbearbeitung notwendig sind, genau zu planen und entsprechend auf abweichende Soll-Ist-Vergleiche der Leistungen zu reagieren (vgl. Beutin/Grozdanovic 2005, S. 24). Ein solches Programm kann sich über verschiedene Phasen des Beziehungslebenszyklus (Annäherung, Exploration, Ausweitung, Reife und Auflösung) erstrecken (vgl. Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 11 ff.). Daraus lässt sich der zweite Erfolgsfaktor ableiten:

Erfolgsfaktor 2: *Erfolgreiche Unternehmen bearbeiten und entwickeln ihre Vertriebspartner mithilfe eines Partner-Entwicklungs-Programms systematisch – bspw. in den Phasen: Vertriebspartner rekrutieren, aktivieren, entwickeln und halten. Eine solche Planung erlaubt eine bessere Ressourceneinteilung und eine genauere Planung des Entwicklungsverlaufs des Partnerstatus für einzelne Vertriebspartner.*

5.3 Kunden- und Vertriebsorientierung der Vertriebspartner

Beim Vertrieb von ITK-Produkten sind ganz spezifische Fähigkeiten und insbesondere technisches Know-how gefragt. Dem Kunden die Technik verständlich zu erklären, ihn umfassend zu beraten und ihm maßgeschneiderte Lösungen anzubieten, ist essenziell geworden. Ein guter Kunden- und Vertriebsdienst verlangt andere Fähigkeiten vom Vertriebspartner als das rein fachliche Wissen. Die entsprechenden Fähigkeiten fehlen jedoch den überwiegend technisch-orientierten Vertriebspartnern (vgl. Sicking 2008). Dieser Befund findet in den Herausforderungen aus Abbildung 14 Bestätigung.

Auf die Frage, vor welchen großen Herausforderungen ihre Vertriebspartner stehen, haben Hersteller als größte Herausforderung den *Aufbau eines systematischen Vertriebs unter Einbezug aller Mitarbeiter* genannt. Darunter ist das Verständnis für Vertriebsorientierung und eine im ganzen Unternehmen umgesetzte und gelebte Vertriebsstrategie zu verstehen (vgl. Maier 2008). Eine ebenfalls wesentliche Herausforderung für ihre Vertriebspartner besteht aus Sicht der Hersteller in der *Erkennung und Befriedigung unterschiedlicher Kundenbedürfnisse*. Damit geht auch der *Aufbau neuer Geschäftsfelder und -bereiche mit hohem Lösungs- und Dienstleistungsanteil* einher. Vertriebspartner sollten aus Sicht der Hersteller in der Lage sein, neue Geschäftsfelder zu erschließen und vermehrt komplette

Lösungen als auch zusätzliche Dienstleistungen für den Kunden anzubieten. Diese Ergebnisse bestätigen somit Expertenaussagen über das nicht ausgenutzte Verkaufspotenzial ihrer Partner, weil diese in vielen Fällen zum einen den Kundenbedarf nicht erkennen und zum anderen ihren Kunden nicht offensiv mit entsprechenden Vertriebsangeboten begegnen (vgl. Girschner 2008; Sicking 2008). Eine vergleichsweise kleine Herausforderung stellt die *Weiterentwicklung der Fähigkeiten im Hinblick auf den aktuellen technischen Fortschritt* dar. Das lässt auf einen Wunsch der Hersteller schließen, dass sich ihre Vertriebspartner kontinuierlich auf dem neuesten Stand der Technik halten sollten.

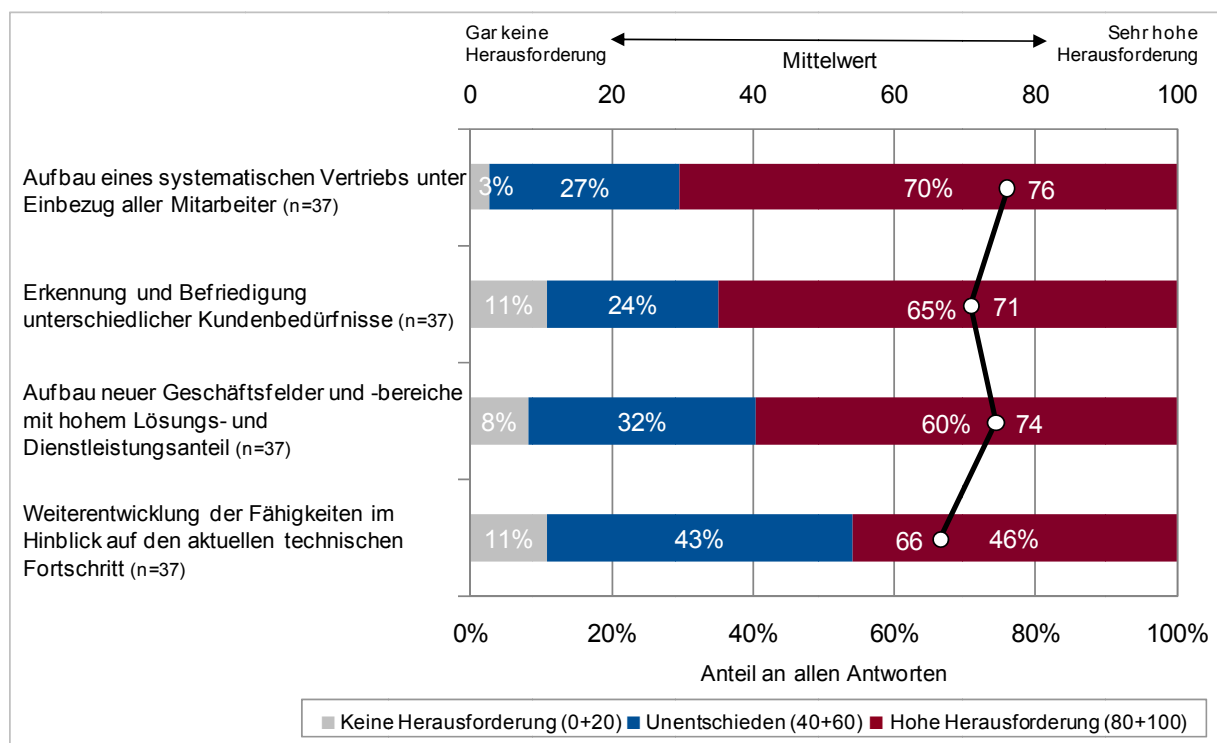


Abbildung 14: Empirische Ergebnisse zur Kunden- und Vertriebsorientierung der Vertriebspartner – Herausforderungen

Welche kunden- und vertriebsorientierungssteigernde Maßnahmen Hersteller und Distributoren für ihre Vertriebspartner ergreifen, zeigt sich in Abbildung 15. Um ihre Vertriebspartner beim Ausbau der Kunden- und Vertriebsorientierung zu unterstützen, *versorgen* Hersteller diese *regelmäßig mit den wichtigsten Informationen über diverse Medien* (AM=68.11). Es hat sich gezeigt, dass das Internet dabei verstärkt zum Einsatz kommt, bspw. in Form von virtuellen Campus, Online-Portalen, Online-Trainings oder -Zertifizierungen (vgl. Zahorsky 2009; ChannelPartner 2009f). Top Performer setzen die regelmäßige

Informationsversorgung ihrer Vertriebspartner signifikant ($p < .05$) intensiver um als Low Performer. Zudem ist der Unterschied in der *Motivation* ihrer Vertriebspartner zur *Servicebereitschaft* und zur *Steigerung von Kundennachfragen* bei den Top Performern ebenfalls auf dem 5%-Niveau signifikant höher. Somit bilden diese beiden Aktivitäten zwei weitere zentrale Erfolgsfaktoren im Vertriebspartnermanagement:

Erfolgsfaktor 3: Erfolgreiche Unternehmen fördern neue Absatzpotenziale ihrer Vertriebspartner durch entsprechende Motivationsmaßnahmen zur Serviceübernahme und zur Steigerung von Kundennachfragen, bspw. durch Incentivierung für Kunden- und Projekt-Akquise.

Erfolgsfaktor 4: Erfolgreiche Unternehmen stellen ihren Vertriebspartnern regelmäßig relevante Informationen über verschiedene Kommunikationswege zur Verfügung, bspw. insbesondere auch über einen virtuellen Campus oder Online-Portale und bieten die Möglichkeit zu Online-Trainings und -Zertifizierungen an.

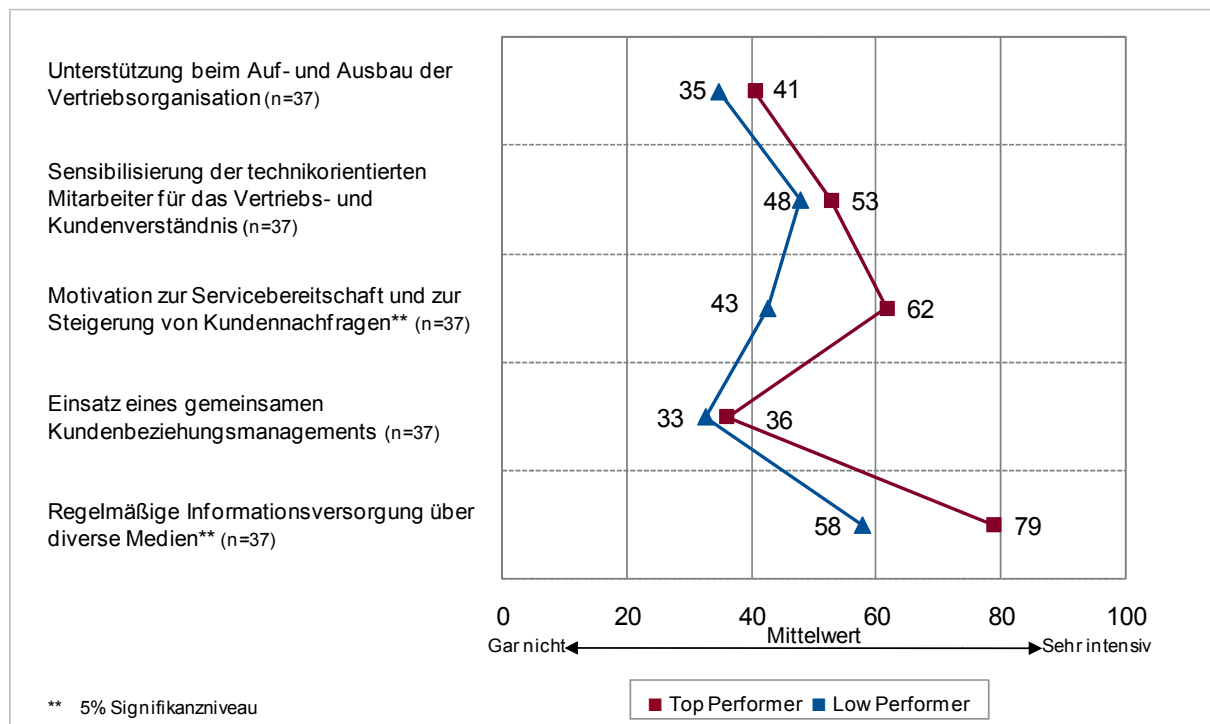


Abbildung 15: Empirische Ergebnisse zur Kunden- und Vertriebsorientierung der Vertriebspartner – Aktivitäten

Alle weiteren Aktivitäten zeigen keine signifikanten Unterschiede zwischen Top Performer und Low Performer. Die *Unterstützung* der Vertriebspartner *beim Auf- und Ausbau ihrer Vertriebsorganisation* fällt gering aus (AM=37.57). Eine Hilfe bspw. bei der Personalbeschaffung wird anscheinend nur selten gewährt (vgl. Heise 2009b). Die *Sensibilisierung der technikorientierten Mitarbeiter für das Vertriebs- und Kundenverständnis*, z.B. durch Schulungen für Kunden- und Vertriebsfragen, fällt nicht sehr intensiv (AM=50,27) aus. Ein *gemeinsames Kundenbeziehungsmanagement* kommt am seltensten zum Einsatz (AM=34.32). Böhm/Rennhak/Ebert (2006, S. 268 f.) erklären, dass getrennt durchgeführte Marketingaktivitäten zur Zielkundenidentifizierung, -gewinnung, -bindung und -weiterentwicklung, die in einem Kooperationssystem jedoch dysfunktional sind, mit Hilfe eines kooperativen Customer Relationship Management gemeinsam durchgeführt werden könnten. Die möglichen Potenziale einer höheren Kundenzufriedenheit sowie einer höheren Händler- und Markentreue werden an dieser Stelle von den Herstellern nicht ausgeschöpft.

5.4 Umgang mit Konflikten

Konflikte, sowohl horizontaler als auch vertikaler Natur¹⁶, ziehen Einschränkungen der Handlungsspielräume und Ineffizienzen nach sich (vgl. Wirtz 2008, S. 310). Da Konflikte in einem Mehrkanalsystem systemimmanent sind und sich nicht vollständig beseitigen lassen, ist das Management von Konflikten umso wichtiger. Hersteller können dadurch auf Konflikte besser reagieren, um die Zusammenarbeit zu verbessern und so die Effizienz, Flexibilität und den Markterfolg zu steigern (vgl. Schmitz 2008, S. 1). Welche Konflikte für ITK-Hersteller aktuell eine große Herausforderung spielen, zeigt sich in der Auswertung der Ergebnisse aus Abbildung 16.

Hinsichtlich der Art der Konflikte zeigt sich deutlich, dass Hersteller die größte Herausforderung in der *Abstimmung unterschiedlicher Vertriebskanäle* sehen. Dies ist notwendig, damit die verschiedenen Kanäle (z.B. Direktvertrieb, Partner und Telesales) integriert zusammenarbeiten, sich synergetisch ergänzen und Kanalkonflikte weitgehend vermieden werden (vgl. Kittlaus/Rau/Schulz 2004, S. 74 f.). Die *Abstimmung*

¹⁶ Horizontale Konflikte liegen vor, wenn Absatzmittler desselben Typs miteinander im Wettbewerb stehen. Vertikale Konflikte liegen vor, wenn Kanalmitglieder aus unterschiedlichen Ebenen miteinander im Konflikt stehen, z.B. Hersteller und Vertriebspartner (vgl. Scholl 2003, S. 32).

unterschiedlicher Vertriebspartner, damit sich diese bei der Marktbearbeitung nicht gegenseitig negativ beeinträchtigen, stellt die zweitgrößte Herausforderung für Hersteller dar, welche jedoch deutlich weniger Gewicht erhält. Bei der *Abstimmung insbesondere des Direktvertriebs über einen eigenen Online-Shop mit den restlichen Vertriebskanälen* sind die Meinungen geteilt. Diese wird zu gleichen Anteilen als hohe und als gar keine Herausforderung angesehen. Mohr/Sengupta/Slater (2005, S. 266) sehen in der Einführung des Internetvertriebs ein erhöhtes Konfliktpotenzial mit den restlichen Kanälen oder Partnern und eine Gefahr der Verwirrung des Kunden. Das führt zu der Vermutung, dass 39% der befragten Unternehmen die Konflikte mit ihrem direkten Internetvertrieb tatsächlich unter Kontrolle haben. Die *Schwierigkeiten im Lead-Management*, vor allem von Vertriebspartnern als ernsthaft betrachtet (vgl. Lück 2009), stellen für mehr als die Hälfte der befragten Hersteller keine ernsthafte Herausforderung dar.

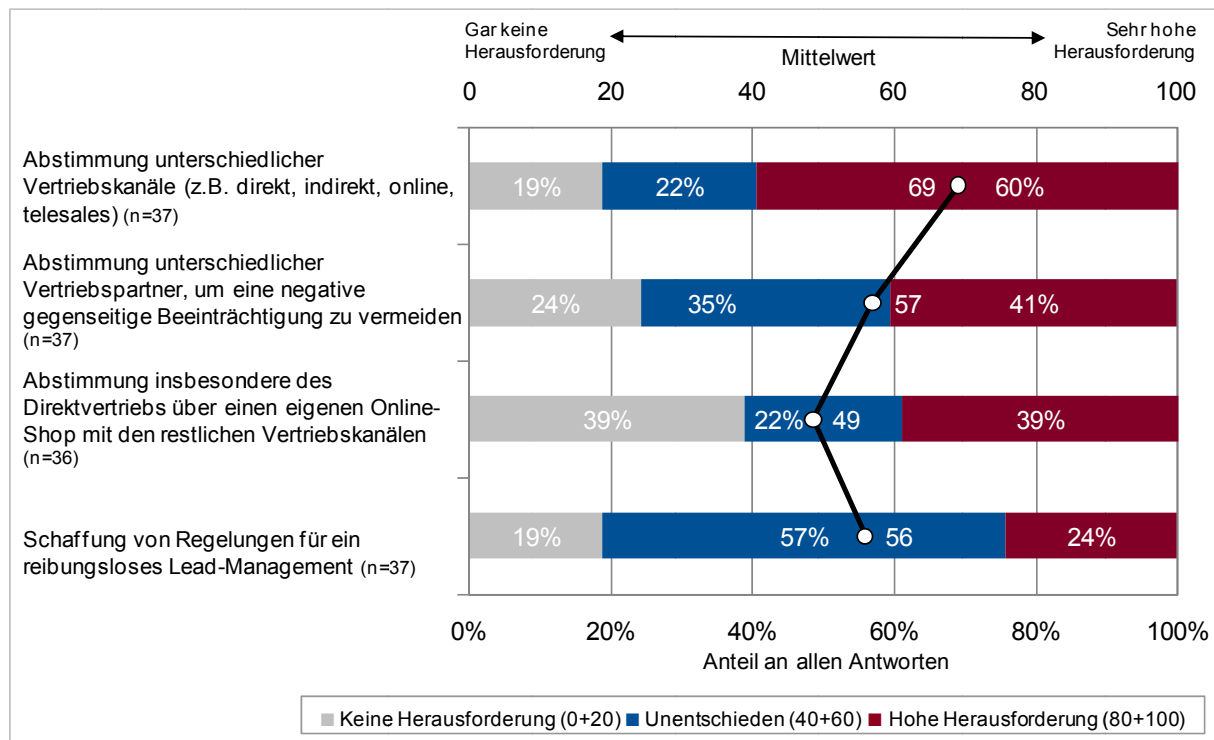


Abbildung 16: Empirische Ergebnisse zum Umgang mit Konflikten – Herausforderungen

Mit Blick auf die Art und Weise, wie mit Kanalkonflikten oder Konflikten mit dem eigenen Online-Vertrieb umgegangen wird, zeigen sich zwischen den Top und Low Performern keine signifikanten Unterschiede (vgl. Abbildung 17). Die Empfehlung von Kittlaus/Rau/Schulz (2004, S. 75) *Vertriebskanäle*, die sich ergänzen sollen, *an gemeinsamen Vorgaben zu*

messen, wird nur mittelmäßig intensiv umgesetzt (AM=51.72). Wirtz (2008, S. 325) Alternativvorschlag, die *Umsetzung einer klaren Vertriebskanaldifferenzierung*, bei der unterschiedliche Vertriebskanäle klar voneinander abgegrenzte Zielmärkte und Vorgaben haben, wird etwas intensiver umgesetzt (AM=61.03). Die *Schaffung von glaubwürdigen und transparenten Kanalrichtlinien*, so z.B. durch die Garantie des Verzichts auf direkte Kanäle in bestimmten Bereichen (vgl. Wirtz 2008, S. 323), wird mit einer mittelmäßigen Intensität betrieben (AM= 65.52). Die erste von Mohr/Sengupta/Slater (2005, S. 271 f.) vorgeschlagenen Strategien zur Vermeidung von Konflikten bei der Nutzung des Internets als direkten Vertriebskanal, der automatische Austausch von Daten mit Vertriebspartnern durch eine *technische Integration der Online-Plattformen*¹⁷, findet nur eingeschränkt statt (AM=33.60). Die Strategie der *Vermeidung der Unterbietung von Vertriebspartner-Preisen*¹⁸ hingegen wird intensiver verfolgt (AM=53.75). Bei der Strategie zur *anteiligen Beteiligung der Vertriebspartner am Online-Umsatz* treten deutliche Unterschiede zwischen Top Performer und Low Performer hervor. Top Performer beteiligen ihre Vertriebspartner erstaunlicherweise fast gar nicht an ihrem Online-Umsatz, z.B. in Form einer Kommission für den vermittelten Kontakt.

¹⁷ Die Online-Produkte der Vertriebspartner im Online-Shop des Anbieters in individuellem Design auf eine für sie vorgesehene Bestell-Plattform darzustellen, wäre dabei eine von vielen Möglichkeiten (vgl. ChannelPartner 2009g).

¹⁸ Die eigenen Online-Preise z.B. an die entsprechenden Listenpreise zu koppeln, um Vertriebspartnern nicht das Geschäft zu ruinieren, ist eine gängige Praxis (vgl. ChannelPartner 2009h).

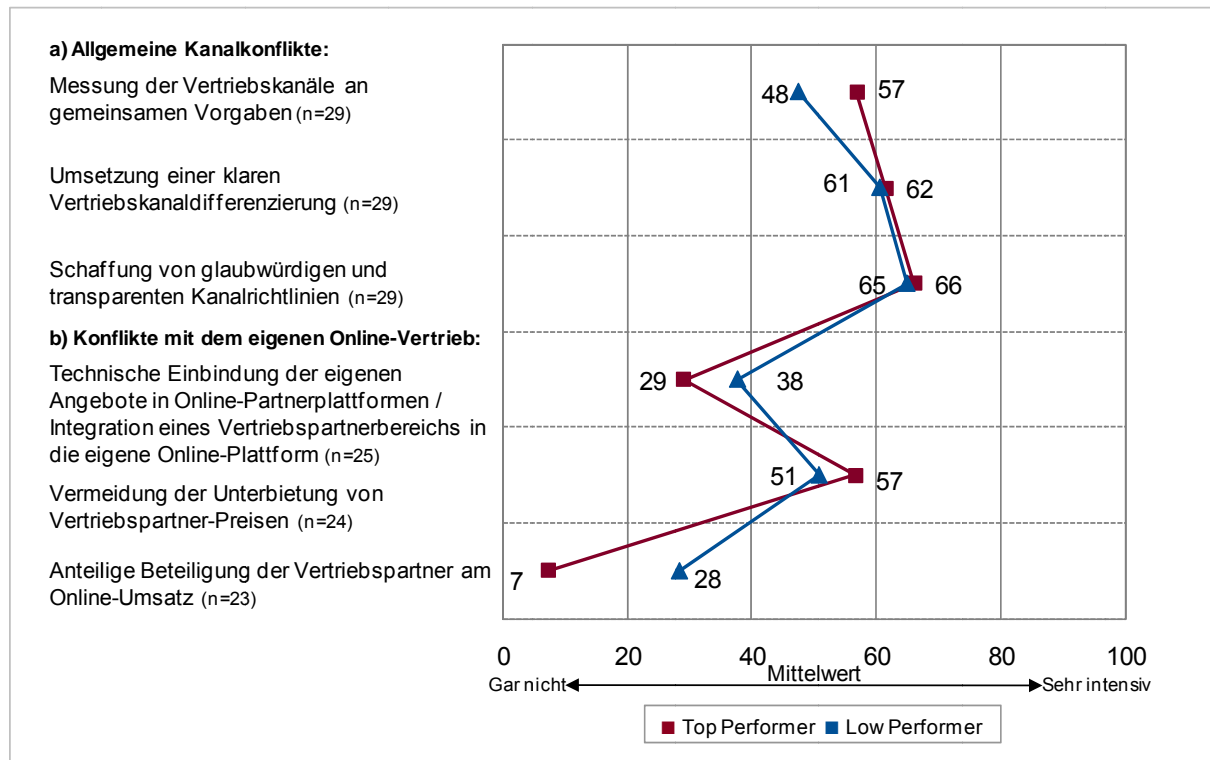


Abbildung 17: Empirische Ergebnisse zum Umgang mit Kanalkonflikten – Aktivitäten

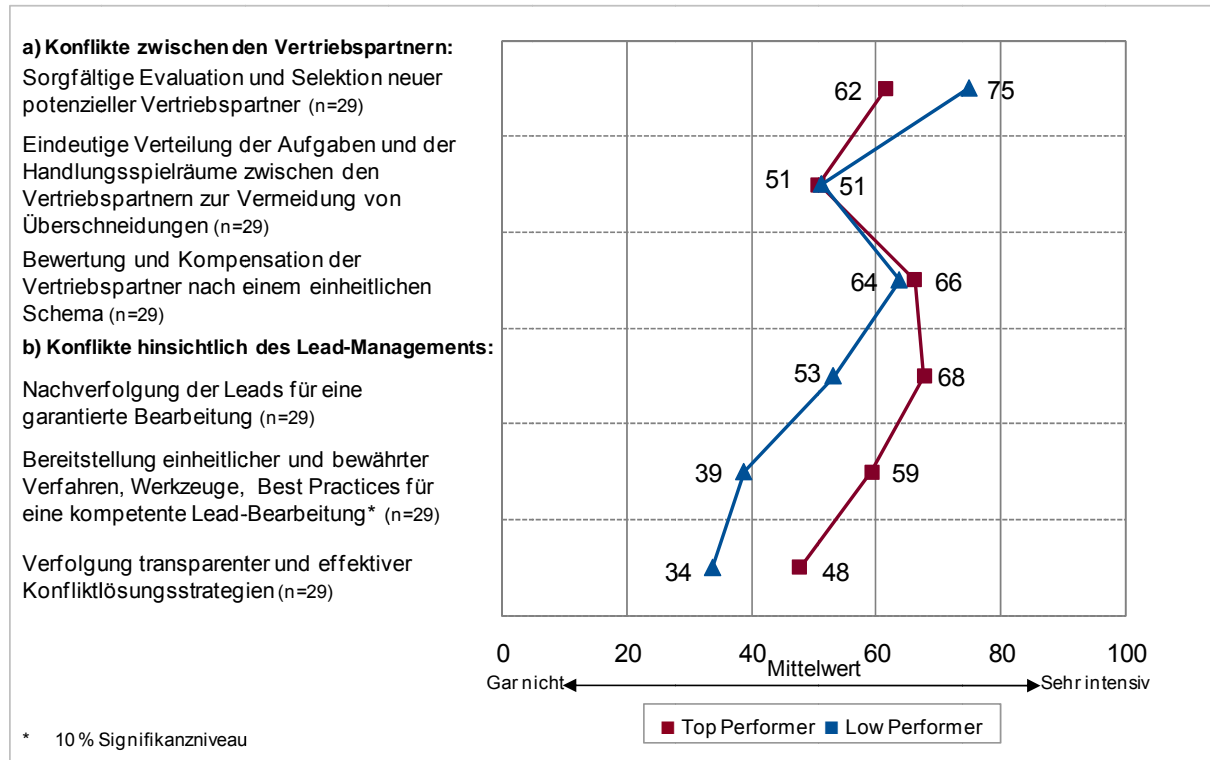


Abbildung 18: Empirische Ergebnisse zum Umgang mit Vertriebspartnerkonflikten – Aktivitäten

Abbildung 18 können die Intensitäten derjenigen Maßnahmen entnommen werden, mit denen Hersteller und Distributoren zur Reduktion von Konflikten zwischen Vertriebspartnern oder hinsichtlich des Lead-Managements beitragen. Um das Potenzial horizontaler Konflikte zu minimieren, sollte bei der *Selektion und Rekrutierung neuer Vertriebspartner* mit einbezogen werden, inwieweit die potenziellen Vertriebspartner Konflikte zu den restlichen anderen Vertriebspartnern verursachen könnten. Dieses Vorgehen wird von den Befragten intensiv betrieben (AM=68.97). Dazu empfiehlt Wirtz (2009, S. 182), das Konfliktpotenzial anhand der sich ergebenden Kannibalisierungseffekte abzuschätzen. Belz (1999, S. 179 f.) rät zusätzlich zu einer kritischen Vorarbeit, bei der die Fähigkeiten der potenziellen Vertriebspartner anhand von spezifischen Selektionskriterien konsequent evaluiert werden, um unter Beachtung von Wechselwirkungen mit bestehenden Vertriebspartnern die besten Vertriebspartner zu erfassen. Eine *überschneidungsfreie Trennung von Aufgaben und Handlungsspielräumen*¹⁹ zwischen Vertriebspartnern wird von den Befragten etwas weniger intensiv praktiziert (AM=51.03). Dass eine faire Behandlung aller Vertriebspartner das Konflikt-Potenzial zwischen einzelnen Vertriebspartnern senkt (vgl. Kittlaus/Clough 2009, S. 158), haben auch die Befragten offensichtlich erkannt, denn sie setzen die *Bewertung und Kompensation ihrer Vertriebspartner nach einem einheitlichen Schema* intensiv um (AM=64.83). Bei der Reduktion des Konfliktpotenzials bezüglich des Lead-Managements wird eine sogenannte *Lead-Eskalation* intensiv verfolgt (AM=59.66). Darunter versteht man die Weitergabe von Leads, wenn diese von den verantwortlichen Partnern nicht zeitgerecht bearbeitet werden (vgl. Columbus 2005, S. 18). *Transparente und effektive Konfliktlösungsstrategien* im Lead-Management werden weniger intensiv verfolgt (AM=40). Eine mögliche Umsetzung dessen wäre die Kompensierung des akquirierenden Vertriebspartners bei der Verkaufsabwicklung durch einen anderen Partner (vgl. Gilliland 2003, S. 59). Der einzige signifikante ($p < .10$) Unterschied zwischen Top Performer und Low Performer lässt sich bei der *Hilfe zur Lead-Bearbeitung* erkennen. An dieser Stelle lässt sich durch den abgeleiteten Erfolgsfaktor die Relevanz einer weiteren Unterstützungsleistung für den Erfolg unterstreichen:

¹⁹ Eine Möglichkeit dies zu realisieren ist wie im Fall des Herstellers Avaya, den Vertriebspartnern eindeutige Wirkungskreise zuzuordnen (vgl. ChannelPartner 2009i).

Erfolgsfaktor 5: Erfolgreiche Unternehmen bieten ihren Vertriebspartnern einen Wissenstransfer durch die Bereitstellung bewährter Verfahren, Werkzeuge und Hilfsmittel an. Qualifizierte Leads sollen somit kompetenter bearbeitet und mehr Kundenaufträge gewonnen werden.

5.5 Preis- und Konditionensysteme

Preis- und Konditionensysteme bieten den Herstellern eine Möglichkeit zur Steuerung ihrer Vertriebspartner (vgl. Beutin/Grozdanovic 2005, S. 22). Dabei ist es wichtig, dass die angebotenen monetären Leistungen in einem attraktiven Verhältnis zu den Kosten stehen, damit die Vertriebspartner eine Motivation verspüren, sich für den Hersteller zu engagieren (vgl. Grams 2008, S. 31). Welche Herausforderungen dabei bewältigt werden müssen, zeigt sich in Abbildung 19.

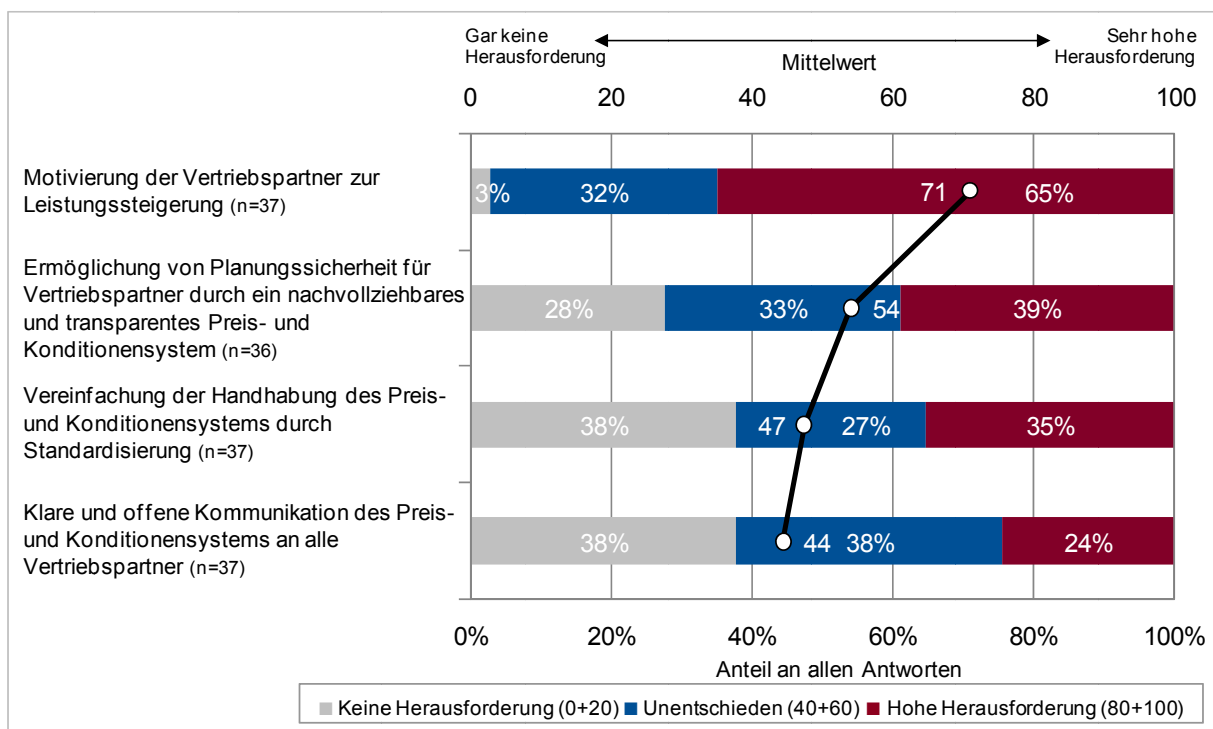


Abbildung 19: Empirische Ergebnisse zu Preis- und Konditionensysteme – Herausforderungen

Hersteller stehen vor der großen Herausforderung, ihre Preise und Konditionen derart zu gestalten, dass sie ihre *Vertriebspartner* damit im Sinne der eigenen Unternehmensziele steuern und insbesondere *zu höheren Leistungen motivieren*. Das hierbei angestrebte

Vertriebspartnerverhalten kann bspw. das Cross-Selling oder die Ausweitung der Abnahmemengen sein (vgl. Homburg/Jensen/Schuppar 2004, S. 20). Ein weiteres wichtiges Thema ist die in den letzten Jahren gestiegene Komplexität der Partnerprogramme und der damit verbundene Aufwand für die Vertriebspartner. Dennoch sehen die Hersteller keine sehr große Herausforderung darin, ihren Vertriebspartnern *durch ein nachvollziehbares und transparentes Preis- und Konditionensystem mehr Planungssicherheit*²⁰ zu ermöglichen. Noch weniger herausfordernd ist in ihren Augen die *Vereinfachung der Handhabung des Preis- und Konditionensystems durch Standardisierung*.²¹ Darüber hinaus ist die von Beutin/Grozdanovic (2005, S. 23) empfohlene *klare und offene Kommunikation des Preis- und Konditionensystems* an alle Vertriebspartner, damit diese die Spielregeln kennen und zur Leistungssteigerung animiert werden, die geringste Herausforderung für Hersteller in diesem Bereich.

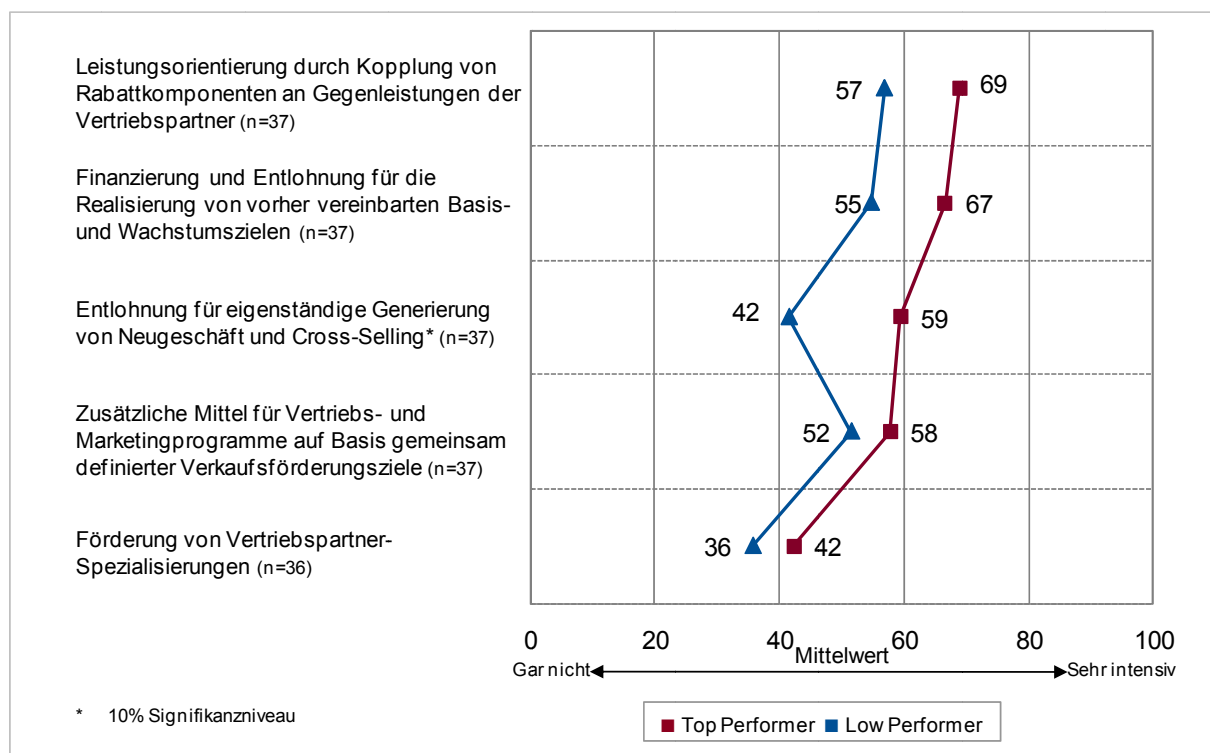


Abbildung 20: Empirische Ergebnisse zu Preis- und Konditionensysteme – Aktivitäten

²⁰ Der Hersteller HP glaubt durch eine Vereinfachung des Vergütungsmodells die administrativen Kosten für Vertriebspartner zu senken und ihnen eine größere finanzielle Planbarkeit zu ermöglichen (vgl. Beuth 2009).

²¹ Der Hersteller Novell bspw. hat eine standardisierte Rabattstaffel eingeführt. Weiterhin soll das Bestellverfahren durch eine einheitliche Preisliste unkomplizierter werden (vgl. Heise 2009c).

Vergleicht man das monetäre Leistungsangebot der Top Performer und Low Performer in Abbildung 20 miteinander, so zeigt sich, dass die Top Performer ihre Vertriebspartner signifikant ($p < .10$) stärker für die *Eigeninitiative zur Schaffung neuer Geschäftsmöglichkeiten entlohnen*. Somit lässt sich aus dieser Aktivität ein Erfolgsfaktor ableiten:

Erfolgsfaktor 6: *Erfolgreiche Unternehmen helfen ihren Vertriebspartnern, durch spezielle Schulungen zu Finanzthemen mit der aktuellen Wirtschaftskrise besser umzugehen. Angebote wie z.B. Finanzplanung, Liquiditätsplanung oder Projektfinanzierung helfen ihnen, mit Finanzproblemen qualifizierter umzugehen.*

Betrachtet man den Durchschnitt über alle Befragten, dann werden die größten Anstrengungen (AM=62.70) in die *Leistungsorientierung ihrer Preis- und Konditionensysteme* getätigt. Dies kann durch die Kopplung von Rabattkomponenten an die Gegenleistungen der Vertriebspartner erreicht werden (vgl. Homburg/Jensen/Schuppar 2004, S. 21). Die *Finanzierung und Entlohnung für die Realisierung von vorher vereinbarten Basis- und Wachstumszielen*, wie sie z.B. in einem gemeinsam ausgearbeiteten Partner Business Plan festgelegt wurden, folgt an zweiter Stelle (AM=60.54). Weniger intensiv (AM=54.59) werden *zusätzliche Mittel für Vertriebs- und Marketingprogramme* auf Basis gemeinsam definierter Verkaufsförderungsziele (z.B. Werbekostenzuschüsse) angeboten. Am wenigsten intensiv (AM=38.89) fällt die finanzielle Förderung der *Spezialisierungen der Vertriebspartner*, bspw. durch spezielle Prämien für besondere Spezialisierungen (vgl. Beuth 2009), aus. Angesichts der Tatsache, dass die dafür nötigen Zertifizierungen mit hohen Kosten verbunden sind, wäre an dieser Stelle eine finanzielle Erleichterung vonseiten der Hersteller für ihre Vertriebspartner wünschenswert gewesen.

5.6 Zusammenarbeit in wirtschaftlich schwierigen Zeiten

Laut BITKOM Branchenbarometer²² ist die Finanzierungssituation in vielen ITK-Unternehmen infolge der weltweiten Finanzkrise weiterhin angespannt (vgl. Bayer 2009). Obwohl die aktuelle Prognose verspricht, dass sich der deutsche Hightech-Markt im

²² Das Branchenbarometer gibt Auskunft über das Branchenklima. Seit 2001 fragt BITKOM Unternehmen der ITK-Branche regelmäßig nach der aktuellen Geschäftslage (Auftragseingang, Umsatz) und nach den Umsatzerwartungen. http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/806.aspx

kommenden Jahr 2010 wieder leicht erholen wird, melden momentan vor allem kleinere und mittlere ITK-Fachhändler Insolvenz an, aber auch große Händler geraten vermehrt unter Druck. Grund sei die gebremste Nachfrage, die bei niedrigen Margen in der ITK-Branche, bei einer schlechten Zahlungsmoral der Kunden und gleichzeitiger Kürzung der Kreditlimits vonseiten der Banken und Kreditversicherer, die Unternehmensentwicklungen in Gefahr brächte (vgl. Schulte 2009b).

Erstaunlicherweise sehen sich die befragten ITK-Hersteller angesichts der erschwerten finanziellen Lage ihrer Vertriebspartner nicht mit sehr großen Herausforderungen für das Vertriebspartnermanagement konfrontiert (vgl. Abbildung 21).

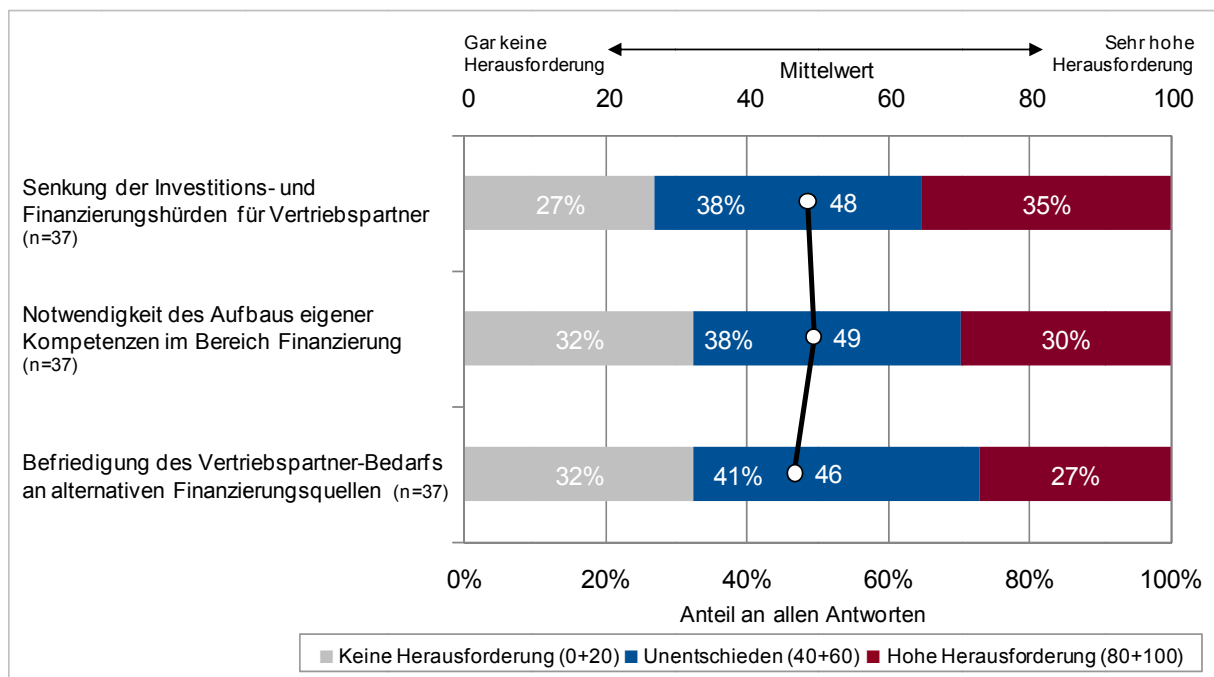


Abbildung 21: Empirische Ergebnisse zur Zusammenarbeit in wirtschaftlich schwierigen Zeiten – Herausforderungen

Die *Senkung der Investitions- und Finanzierungshürden für ihre Vertriebspartner* stellt keine große Herausforderung dar. In Anbetracht der steigenden Finanzierungskosten und der restriktiven Kreditvergabe von Banken und Kreditversicherern haben einige große Hersteller und Distributoren ihr technisch geprägtes Geschäftsfeld um Finanzierungsmodelle und -expertise erweitert, um ihren Vertriebspartnern einen Mehrwert anzubieten und in wirtschaftlich schwierigen Zeiten unter die Arme zu greifen (vgl. Koenen/Schürmann 2009; ChannelPartner 2009j). Die befragten Unternehmen sehen die *Notwendigkeit des Aufbaus*

eigener Kompetenzen im Bereich Finanzierung als wenig herausfordernd an. Ebenfalls stellt die *Befriedigung der Nachfrage ihrer Vertriebspartner nach alternativen Finanzierungsquellen* (z.B. Alternativen zu den üblichen Angeboten der Hausbank) aus ihrer Sicht lediglich eine kleine Herausforderung dar.

Betrachtet man als Nächstes die Bemühungen der Befragten hinsichtlich Finanzierungshilfen für ihre Vertriebspartner, dann fällt die gemessene Intensität insgesamt sehr gering aus. In welchen unterschiedlichen Formen diese Finanzierungshilfen mit welcher Intensität gewährt werden, zeigt Abbildung 22.

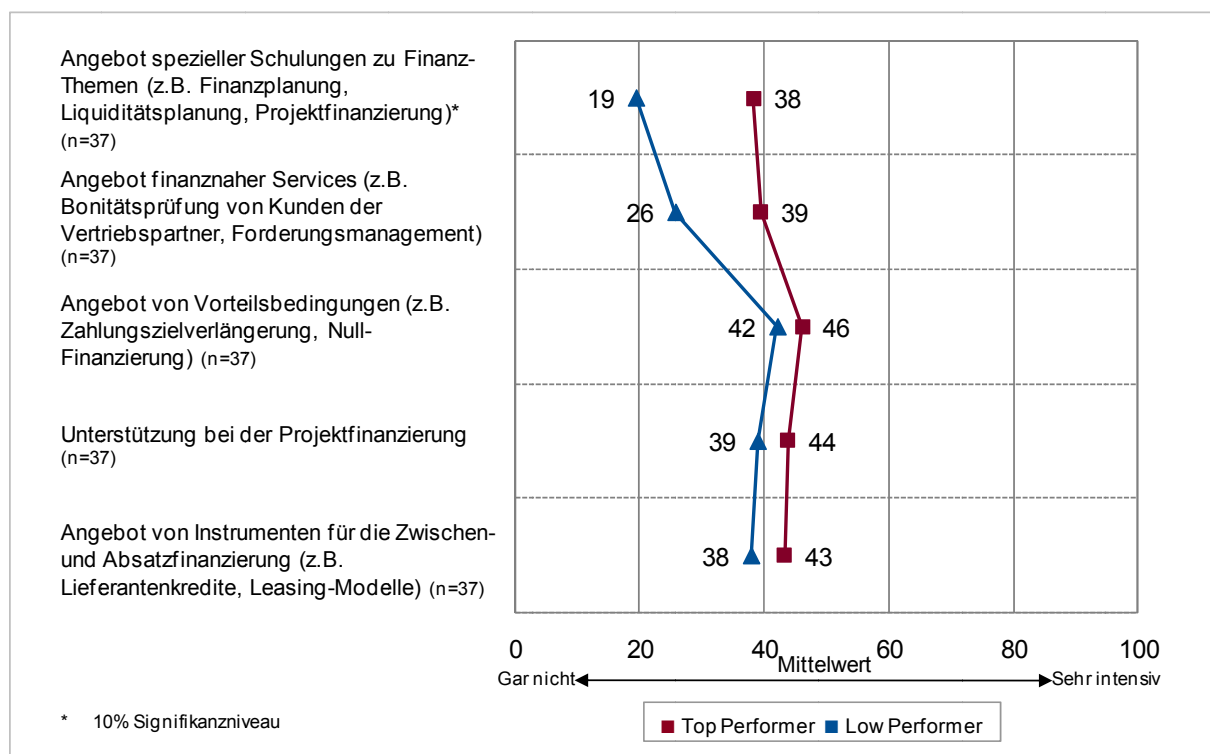


Abbildung 22: Empirische Ergebnisse zur Zusammenarbeit in wirtschaftlich schwierigen Zeiten – Aktivitäten

Bei der Unterstützung ihrer Vertriebspartner mit Finanzierungsangeboten nutzen die befragten Unternehmen das *Angebot von Vorteilsbedingungen* (z.B. Zahlungszielverlängerung, Null-Finanzierung) am intensivsten (AM=44.05). Die *Unterstützung bei der Projektfinanzierung* folgt mit einer ebenfalls kleinen Intensität

(AM=41.35).²³ Das Angebot von Instrumenten für die Zwischen- und Absatzfinanzierung (z.B. Lieferantenkredite, Leasing-Modelle) fällt ebenfalls wenig intensiv (AM=40.54) aus.²⁴ Noch weniger intensiv (AM=32.43) fällt das Angebot finanznaher Services für die Vertriebspartner (z.B. Bonitätsprüfung von Kunden der Vertriebspartner, Forderungsmanagement) aus. Am geringsten ist die Intensität (AM=28.65) des Angebots spezieller Schulungen zu Finanz-Themen. Dennoch zeigt sich gerade an dieser Stelle ein signifikanter Unterschied ($p < .10$) zwischen Top Performer und Low Performer, welcher die Ableitung eines weiteren Erfolgsfaktors ermöglicht:

Erfolgsfaktor 7: Erfolgreiche Unternehmen honorieren im Rahmen ihrer leistungsorientierten Preis- und Konditionensysteme Vertriebspartner, die neue Geschäftsmöglichkeiten aktiv identifizieren und vorantreiben. So werden Vertriebspartner bswp. für die eigenständige Generierung von Neugeschäft oder Cross-Selling entlohnt.

Dieser Erfolgsfaktor weist darauf hin, dass Unternehmen, die ihre Vertriebspartner schulen, mit ihren Finanzproblemen umzugehen, deutlich mehr Erfolg haben.

5.7 Preisspirale und Margensicherung

Der Preiskampf stellt in der ITK-Branche sicher eine der Hauptherausforderungen dar (vgl. hierzu auch Versteegen 2004, S. 2). Dass auch die befragten Unternehmen die aktuelle Marktsituation als kritisch einschätzen, zeigt sich in Abbildung 23.

Vor allem die Bremsung des weiter sinkenden durchschnittlichen Preisniveaus zur Sicherung der Geschäftslage wird als sehr große Herausforderung angesehen. Weiterhin wird die Bewältigung der Schwierigkeit, Marge zu generieren und dadurch Gewinne zu sichern, als Herausforderung betrachtet, wobei die Notwendigkeit der Margensicherung unmittelbar aus den niedrigen Preisen resultiert. Die Entschärfung des Preiswettbewerbs zwischen den Vertriebspartnern scheint aus Sicht der Hersteller keine sehr herausfordernde Aufgabe zu sein.

²³ Diese Form der Finanzierung hat als Ziel, den durch die Wirtschaftskrise geplanten Aufschub der Kundenprojekte zu bremsen. Ein direkter Vorteil für die Vertriebspartner selbst könnte sein, dass sie nach Projektabwicklung vom Hersteller direkt ausgezahlt werden und sich somit ihr Cash-Flow verbessert (vgl. Hofmann 2009).

²⁴ Diese Instrumente können den Vertriebspartnern dabei helfen, diejenigen Kunden zu gewinnen und sie zu binden, die sich vor sofortigen Komplettausgaben für ITK-Produkte scheuen (vgl. Hofmann 2008).

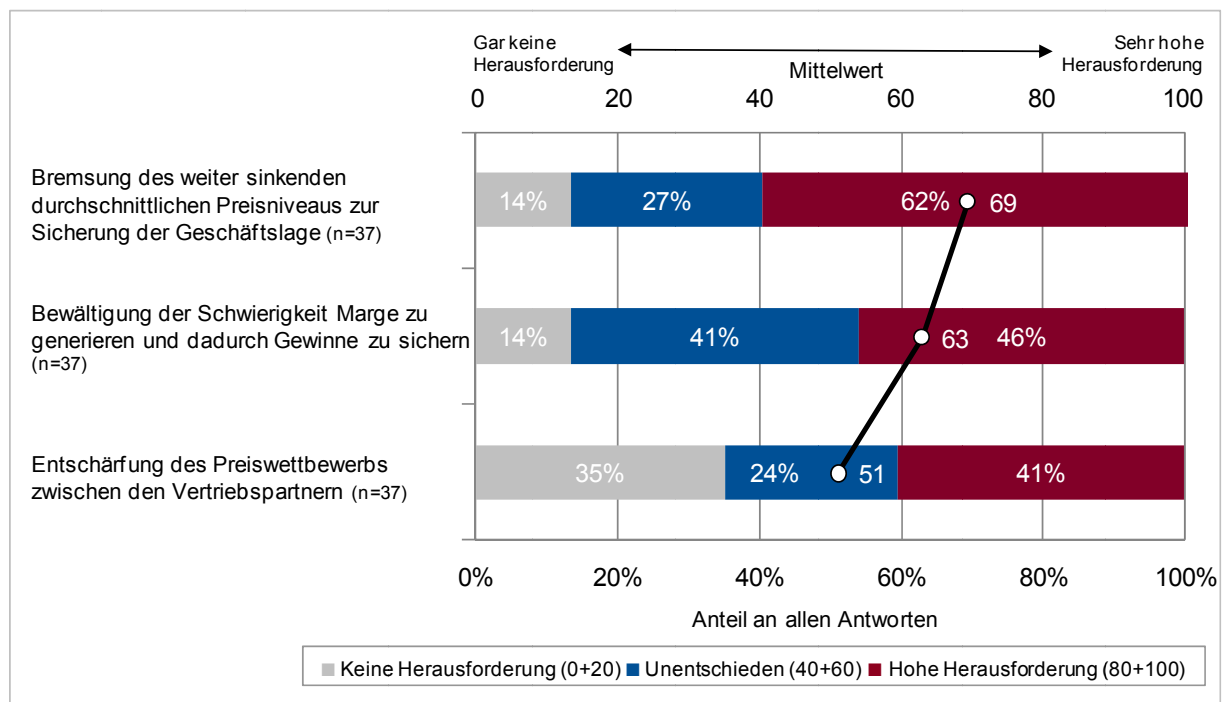


Abbildung 23: Empirische Ergebnisse zur Preisspirale und Margensicherung – Herausforderungen

Den Herstellern bieten sich mehrere Möglichkeiten zur Entschärfung der Preislage auf dem ITK-Markt an (vgl. Abbildung 24). Am intensivsten (AM=59.19) wird eine *angemessene Preisdifferenzierung* durchgeführt, um negative Effekte zu vermeiden. Laut Wirtz (2008, S. 216 f) tritt bei mehreren Kanälen durch die evtl. unterschiedlich gesetzten Preise zwischen den Absatzmittlern ein Kannibalisierungseffekt auf. Dieser Mechanismus kann langfristig zu einem massiven Preiswettbewerb zwischen den Absatzmittlern führen, was wiederum negative Auswirkungen auf die Marge anderer Absatzmittler und den Gewinn des Herstellers hat. Eine weitere Lösungsmöglichkeit gegen den Preisverfall stellt die *gemeinsame Preisanpassungen durch Anhebung der Preise*²⁵ dar, welche von den Befragten intensiv (AM=50) durchgeführt wird. Weitaus weniger intensiv werden die restlichen Aktivitäten durchgeführt. Die zurzeit intensiv diskutierte Abkehr von Backend-Boni durch eine komplette *Umstellung des Kompensationsmodells von Backend auf Frontend*²⁶ findet keinen großen

²⁵ Die Realisierung dessen kann über eine gemeinsame Preiserhöhung, der möglichst alle Marktteilnehmer folgen, und die Weitergabe der Preise bis zum Endkunden erfolgen. Dadurch geht die Preisanpassung nicht zulasten der Vertriebspartner und die Preise können sich auf lange Sicht stabilisieren (vgl. Schulte 2009a; Böckle 2009b).

²⁶ Bei „Frontend“ wird die Marge beim Verkauf aufgeschlagen. „Backend“ wird dem Vertriebspartner vom Hersteller für seine Zielerreichung, z.B. Mindestumsatzziele, rückvergütet. Wegen des allgemeinen Preisdrucks und weil im Markt kaum noch Frontend-Marge realisierbar war, sahen sich

Zuspruch (AM=35.41). Erste Reduktionen der Backend-Boni haben allerdings bereits stattgefunden, sodass diese den Vertriebspartnern gewährten Sonder-Boni nicht mehr in Form von Preisreduktionen beim Endkunden enden (vgl. ChannelPartner 2009a). Dennoch lässt sich schlussfolgern, dass die Hersteller diesbezüglich noch zögerlich sind, weil sie durch eine Umstellung befürchten, ihre Vertriebspartner zu verärgern. Diese müssten dann ihre Marge künftig ausschließlich über Frontend-Gelder realisieren (vgl. Wurm/Hase/Kühn 2009). Darüber hinaus wird für eine notwendige Umstellung weder auf die *Abnahmevorschriften* (AM=22.78) noch auf die *Stufenrabatte* (AM=23.06) verzichtet (vgl. Schulte 2009a).

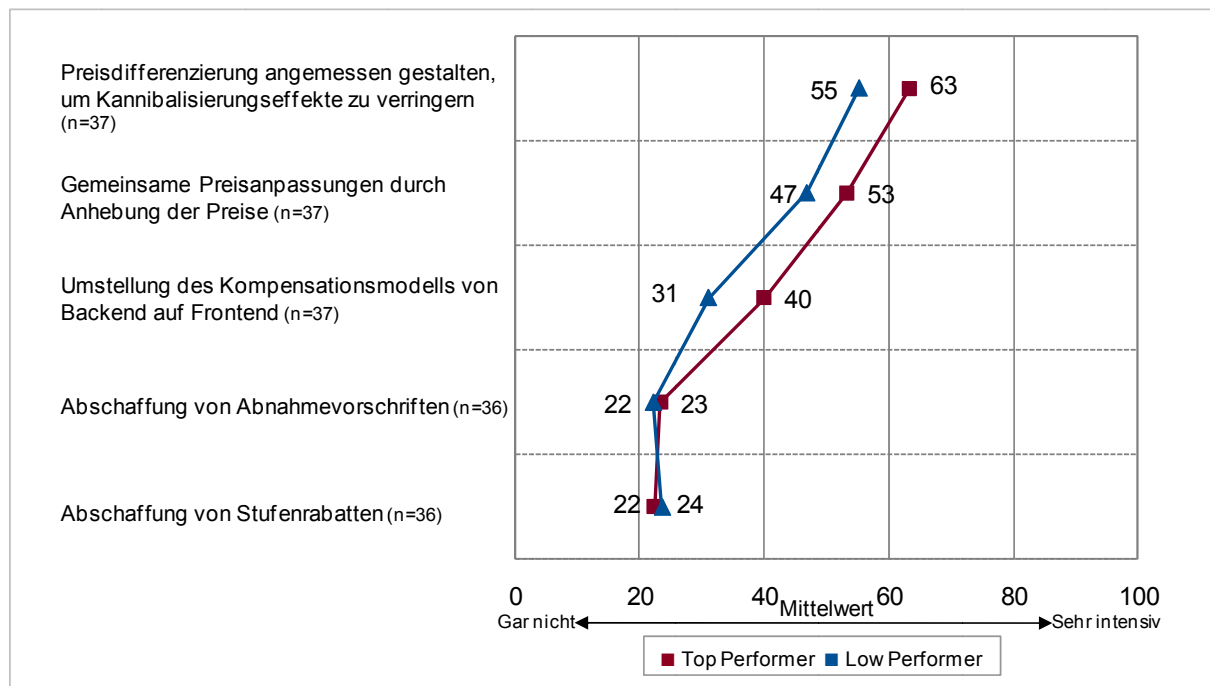


Abbildung 24: Empirische Ergebnisse zur Preisspirale und Margensicherung – Aktivitäten

Top Performer und Low Performer bewerten die Maßnahmen zur Preisstabilisierung und Margensicherung ohne signifikante Unterschiede, sodass sich hier auf Basis dieser Untersuchung keine Erfolgsfaktoren ableiten lassen.

viele Partner gezwungen, die Marge aus dem Backend-Bonus zu finanzieren, indem sie diese in die Preise vorab einkalkulierten (vgl. Riedl 2009; Wurm/Hase/Kühn 2009).

5.8 Vertrieb neuer technologischer Lösungen

Die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Vertriebspartner unterliegt technologieinduzierten Veränderungen. Gerade durch technologische Innovationen, wie Cloud Computing, Software-as-a-Service und Unified Communications, ändern sich die Anforderungen an die Vertriebsmodelle und es ergeben sich oftmals neue Chancen, um den Erfolg von Vertriebspartnerschaften zu steigern (vgl. Bohn 2009). Die Herausforderungen, die sich aus diesen technologischen Entwicklungen für das Vertriebspartnermanagement ergeben, sind wie Abbildung 25 verdeutlicht groß.

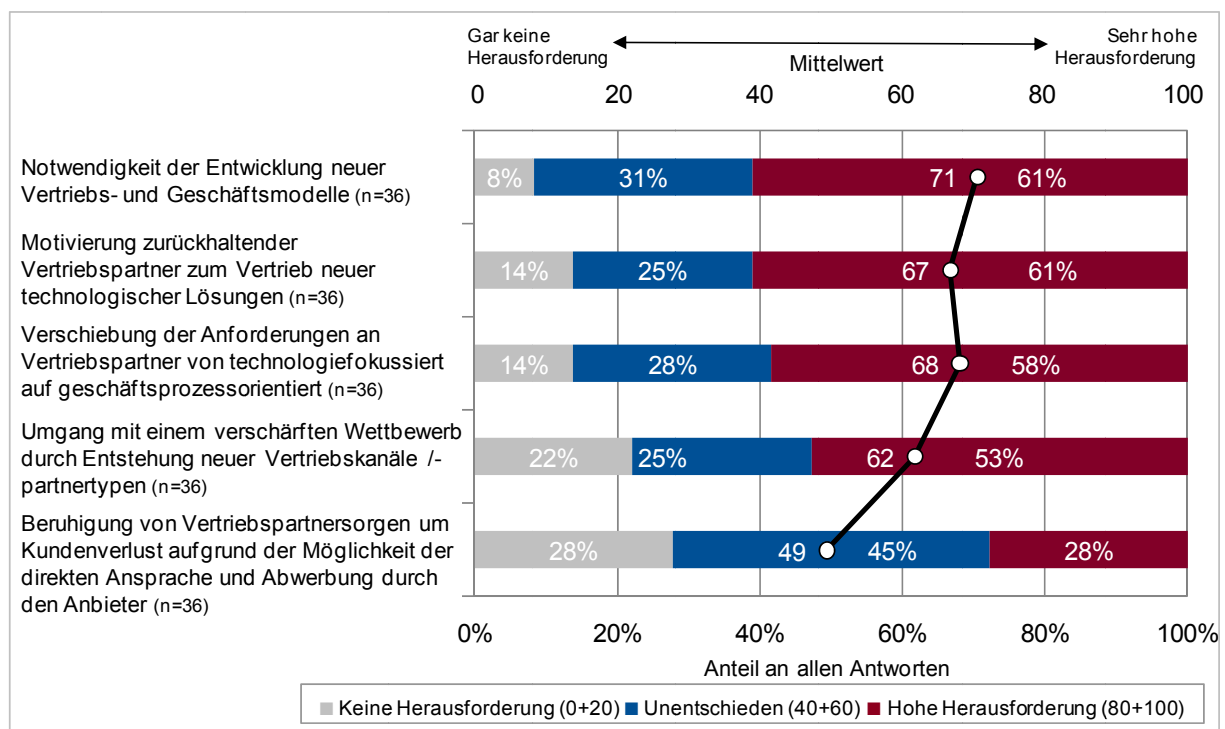


Abbildung 25: Empirische Ergebnisse zum Vertrieb neuer technologischer Lösungen – Herausforderungen

Die *Notwendigkeit der Entwicklung neuer Vertriebs- und Geschäftsmodelle* wird von den befragten Herstellern als eine sehr große Herausforderung eingeschätzt. Wie überzeugende Vertriebspartner-Modelle konkret aussehen können, hat sich jedoch noch nicht herauskristallisiert. Dahingehend besteht noch Lernbedarf und derzeitige Aktivitäten basieren auf einem „Versuchs- und Fehler-Prinzip“ (vgl. ChannelPartner 2008; IDC 2007). Eine weitere große Herausforderung ergibt sich aus der *Motivierung zurückhaltender Vertriebspartner zum Vertrieb neuer technologischer Lösungen*. Wie eine Marktstudie im

Jahr 2008 ermittelt hat, hatten sich nur wenige Händler mit diesen neuen technologischen Entwicklungen auseinandergesetzt und lediglich 0,4 Prozent hatten diese vermarktet oder vermittelt. Eines der oft genannten Gründe für ihre Zurückhaltung, ist die Angst vor dem Verlust ihrer Kunden an den Hersteller (vgl. Riedl 2008b; Böckle 2009a). Diese Bedenken teilen die befragten Hersteller nicht gänzlich und stufen die *Beruhigung von Vertriebspartnersorgen um Kundenverlust aufgrund der Möglichkeit der direkten Ansprache und Abwerbung durch den Anbieter* als eine kleine Herausforderung ein. Eine große Herausforderung hingegen stellt die *Verschiebung der nötigen Kompetenzen von technischen Fähigkeiten hin zu Prozesswissen* dar, weil der Vertriebs- und Beratungsprozess zunehmend weniger technologie-fokussiert und mehr geschäftsprozess-orientiert wird. In diesem Zuge können auch neue Partnertypen entstehen (vgl. IDC 2007). Die befragten Hersteller sehen dabei den *Umgang mit einem verschärften Wettbewerb durch Entstehung neuer Vertriebskanäle und Partnertypen* als große Herausforderung an.

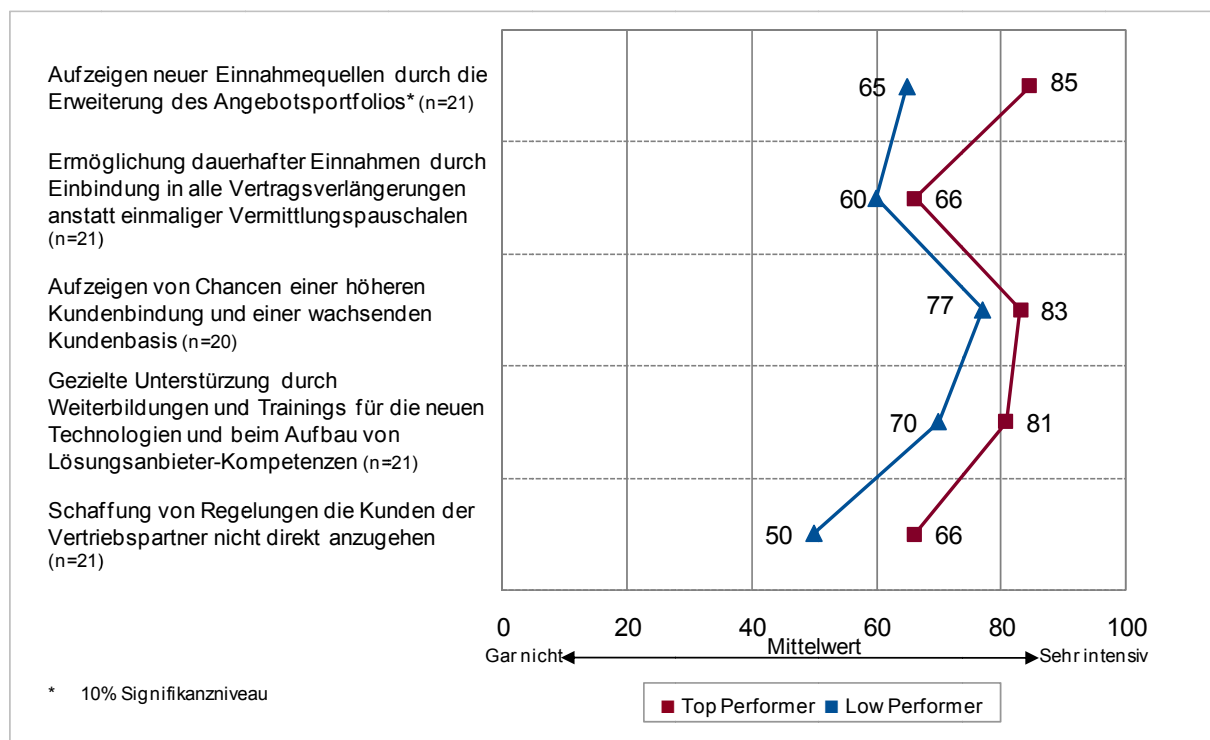


Abbildung 26: Empirische Ergebnisse zum Vertrieb neuer technologischer Lösungen – Aktivitäten

Ein Vergleich nach den Intensitäten der Aktivitäten zur Unterstützung der Partner beim Vertrieb neuer technologischer Lösungen ergibt, dass Top Performer ein signifikant ($p < .10$) stärkeres Engagement beim *Aufzeigen neuer Einnahmequellen* aufweisen. Diese ergeben sich

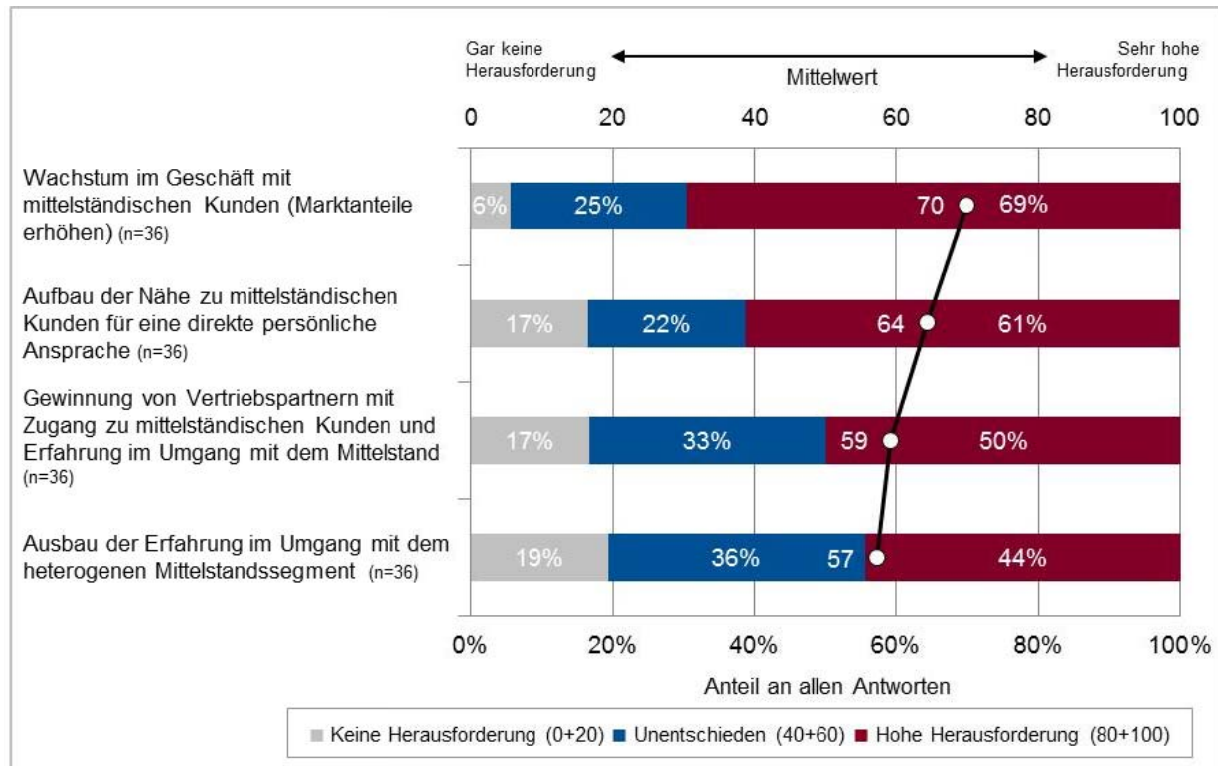
aus der Erweiterung des Angebotsportfolios um neue technologische Lösungen im Bereich CC, SaaS und UC und aus zusätzlichen margenstarken Beratungs- und Implementierungsleistungen für diese Lösungen (vgl. ChannelPartner 2008). Daraus lässt sich ein letzter Erfolgsfaktor ableiten:

Erfolgsfaktor 8: Erfolgreiche Unternehmen klären ihre Vertriebspartner über die vielen Vorteile des Vertriebs von neuen technologischen Lösungen wie Cloud Computing, SaaS und UC auf. Ihnen werden die Wachstumspotenziale durch neue Lösungen und zusätzliche Einnahmequellen durch das Angebot margenstarker Beratungs- und Implementierungsleistungen aufgezeigt.

Hinsichtlich aller restlichen Aktivitäten zeigt sich, dass Top Performer diese insgesamt intensiver betreiben, jedoch ohne signifikanten Unterschied. Besonders stark (AM=81) setzen sich alle befragten Unternehmen dafür ein, ihren Vertriebspartnern die *Chancen einer höheren Kundenbindung und einer wachsenden Kundenbasis aufzuzeigen*, die sich ihnen durch den Vertrieb der neuen Technologien anbieten (vgl. Heise 2009d). Um ihre Fähigkeiten in diesen Technologien ausbauen zu können, werden Vertriebspartner intensiv geschult. Eine *gezielte Unterstützung durch Weiterbildungen und Trainings für die neuen Technologien und beim Aufbau von Lösungsanbieter-Kompetenzen* wird intensiv (AM=76.67) angeboten. Weiterhin beteiligen die befragten Hersteller ihre Vertriebspartner wesentlich (AM=63,81) an *dauerhaften Einnahmen*, indem sie ihnen eine Einbindung in alle Vertragsverlängerungen anstatt einer einmaligen Vermittlungspauschalen anbieten. Dadurch könnte eine weitere, aus den nachteiligen Abrechnungsmodellen und einmaligen Provisionen resultierende Hürde abgebaut werden, die manche Partner bislang noch vom Vertrieb dieser Produkte abgehalten hat (vgl. Böckle 2009a). Die letzte Möglichkeit, das Vertrauen der Vertriebspartner zu erhöhen, ist ein Verzicht der Hersteller auf eine direkte Ansprache der Kunden (vgl. Böckle 2009a). Die *Schaffung von Regelungen, die Kunden der Vertriebspartner nicht direkt anzugehen*, wird von allen Aktivitäten auf diesem Gebiet am wenigsten intensiv (AM=60) verfolgt.

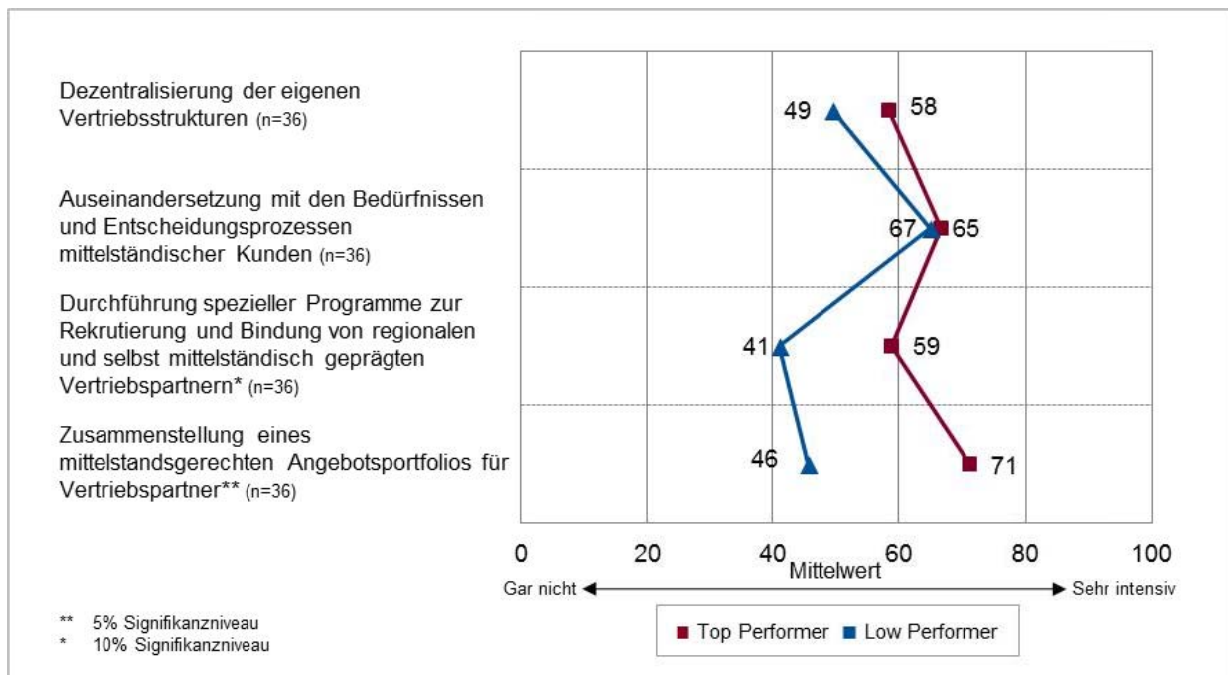
5.9 Partnerschaft für den Mittelstand

Die Zielgruppe Mittelstand zu erschließen, liegt im Zentrum des Interesses sämtlicher großer ITK Anbieter.



So ist es nicht überraschend, dass das *Wachstum im Geschäft mit mittelständischen Kunden*, also die Erhöhung von Marktanteilen in diesem Markt als die größte Herausforderung wahrgenommen wird (vgl. hierzu Abbildung 27). Ebenfalls sehr zentral erscheint die Herausforderung, *Nähe zu mittelständischen Kunden aufzubauen*, um diese so direkt und persönlich anzusprechen. In diesem Zusammenhang hört man immer wieder den Ausdruck, der Notwendigkeit, die „Sprache der mittelständischen Kunden zu sprechen“ oder diese zu erlernen. Gewissermaßen als logische Konsequenz dieser beiden Herausforderungen erscheint die *Gewinnung von Vertriebspartnern mit Zugang zu mittelständischen Kunden und Erfahrung im Umgang mit dem Mittelstand*. Dies wird insbesondere von Großunternehmen mit wenig Erfahrung im Mittelstandsegment als besondere Chance auf einen schnellen und vergleichsweise unkomplizierten Marktzugang bewertet. Schließlich wird insgesamt der *Ausbau der Erfahrung im Umgang mit dem heterogenen Mittelstandssegment* als Herausforderung angesehen.

Welche Aktivitäten die Befragten im Hinblick auf diese Herausforderungen durchführen, ist in Abbildung 28 dargestellt.



Über alle Unternehmen hinweg hat die Beschäftigung mit dem Mittelstand eine zentrale Bedeutung. So ist die *Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen und Entscheidungsprozessen mittelständischer Kunden* über alle Unternehmen hinweg sehr hoch ausgeprägt (AM=65,83). Eine Analyse der Aktivitäten der Hersteller im Hinblick auf das Management der Herausforderung Mittelstand kristallisiert vor allem zwei zentrale Erfolgsfaktoren heraus. Die größten Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen zeigen sich im Hinblick auf die *Zusammenstellung eines mittelstandsgerechten Angebotsportfolios* (AM=58,33). Solche Angebote ermöglichen es den Vertriebspartnern, gezielter auf die mittelständischen Kunden einzugehen. Der zweite signifikante Unterschied findet sich im Bereich der *Durchführung spezieller Programme zur Rekrutierung und Bindung von regionalen und selbst mittelständisch geprägten Vertriebspartnern* (AM=50). Dieses Vorgehen sichert den Herstellern diejenigen Vertriebspartner, die durch ihre mittelständisch geprägte Struktur und regionale Verankerung eine bessere Kenntnis der lokalen Branchenanforderungen und ein höheres Verständnis der Unternehmensprozesse mitbringen und so die mittelständischen Kunden optimal bedienen. Die *Dezentralisierung der eigenen*

Vertriebsstrukturen, um so „näher“ an die Kunden heranzukommen, rangiert deutlich abgeschlagen und scheint keinen besonderen Erfolgseinfluss zu haben (AM=53,89).

Erfolgsfaktor 9: Erfolgreiche Unternehmen stellen ihren Vertriebspartnern speziell für den Mittelstand aufbereitete Angebotsportfolios zur Verfügung, damit diese gezielter auf die mittelständischen Kunden eingehen können.

Erfolgsfaktor 10: Erfolgreiche Unternehmen suchen sich diejenigen Vertriebspartner für den Mittelstand aus, die durch ihre mittelständisch geprägte Struktur und regionale Verankerung eine bessere Kenntnis der lokalen Branchenanforderungen und ein höheres Verständnis der Unternehmensprozesse mitbringen und so die mittelständischen Kunden optimal bedienen.

6 Zusammenfassung

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Untersuchung noch einmal zusammengefasst:

Welche sind aus Sicht der Hersteller die aktuellen Herausforderungen im Vertriebspartnermanagement?

Die mit Abstand größte Herausforderung sehen die Befragten darin, die Vertriebskompetenzen ihrer überwiegend technisch geprägten Partner zu fördern. Darüber hinaus stellen sich viele der Befragten noch die kritische Frage, wie sie ihre Programme gestalten können, um damit ihre Vertriebspartner zu höheren Leistungen zu motivieren und ihre Spezialisierung voranzutreiben. Das weiter sinkende Preisniveau für ITK-Produkte halten sie für eine sehr kritische Entwicklung, der es entgegenzuwirken gilt. Beim Vertrieb von CC-, SaaS- und UC-Angeboten ist vorerst noch ein Umdenken notwendig, bis sich die passenden Partnermodelle herauskristallisieren, welche die noch zurückhaltenden Vertriebspartner zur Mitarbeit motivieren. Die größte Gefahr für aufkommende Konflikte ergibt sich aus Sicht der Befragten aus den unterschiedlichen Vertriebskanälen, die gleichzeitig zum Einsatz kommen und aufeinander abgestimmt werden müssen. Schließlich bringt die Verschärfung der wirtschaftlichen Lage wider Erwarten keine sehr großen Herausforderungen für das Vertriebspartnermanagement in Bezug auf einen erweiterten Finanzierungsbedarf seitens der Partner mit sich.

Was tun Hersteller, um diesen Herausforderungen zu begegnen?

Im Umgang mit diesen Herausforderungen sind manche Unternehmen erfolgreicher als andere. Insgesamt konnten zehn Erfolgsfaktoren im Vertriebspartnermanagement identifiziert werden. Den Weg zum Erfolg im Vertriebspartnermanagement geben sowohl die intensive persönliche Betreuung der Partner durch qualifizierte Fachkräfte als auch die systematische Planung der Partnerschaft mithilfe interner Partner-Entwicklungs-Programmen vor. Erfolg hat auch die Förderung neuer Absatzpotenziale der Vertriebspartner durch entsprechende Motivationsmaßnahmen zur Serviceübernahme oder Steigerung der Kundennachfragen, aber auch die Incentivierung für eigenständige Neugeschäft-Generierung oder Cross-Selling. Weiterhin ist die regelmäßige Informationsversorgung der Partner insbesondere über Online-Medien Erfolg versprechend. Erfolgreiche Unternehmen greifen außerdem ihren Vertriebspartnern bei der Lead-Bearbeitung aktiv unter die Arme. In wirtschaftlich

schwierigen Zeiten helfen sie ihnen zudem durch spezielle Schulungen zu Finanz-Themen. Um den Vertrieb neuer technologischer Lösungen voranzutreiben, werden Vertriebspartnern die zusätzlichen Umsatzchancen durch CC, SaaS und UC erfolgswirksam aufgezeigt. Im Hinblick auf das Management der Herausforderung Mittelstand zeigt sich schließlich, dass erfolgreiche Unternehmen auf die „richtigen“ Partner setzten und diese über spezielle Programme finden und binden und ihnen gleichzeitig über speziell zusammengestellte Produktportfolios geeignete, mittelstandstaugliche Produkte für ihren Vertriebs Erfolg an die Hand geben.

7 Weiterführende Literatur

- Anderson, R./Mehta, R./Dubinsky, A. J. (2003), Will the Real Channel Manager Please Stand Up?, in: Business Horizons, Vol. January-February.
- Backhaus, K. (1999), Industriegütermarketing, 6. Auflage, München.
- Bayer, M. (2009), Deutsche ITK-Branche sieht Ende der Krise, URL: <http://www.computerwoche.de/hardware/1905656/>, [geprüft 26.10.2009].
- Belz, C. (1999), Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter - Kernkompetenz Vertrieb, Länderselektion und Differenzierung, Minimalmarketing, Benchmarks, St. Gallen.
- Beuth, R. (2009), HP will mit überarbeitetem Channelprogramm punkten, URL: http://www.channelinsider.de/de/report/2009/04/06/hp_will_mit_uberarbeitetem_channelprogramm_punkten, [geprüft 20.10.2009].
- Beutin, N./Grozdanovic, M. (2005), Professionelles Händlermanagement, Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business-Bereich, Mannheim.
- Beutin, N./Schuppar, B. (2003), Den Händler richtig unter die Lupe nehmen, in: *acquisa*, Vol. 51, No. 3, S. 60-62.
- Beutin, N./Schuppar, B. (2008), Händlermanagement für Industriegüterunternehmen, in: Albers, S./ Haßmann, V./ Tomczak, T. (Hrsg.), Vertrieb, [Stand]: Juni 2008., Düsseldorf, Symposium .
- Bitkom (2008), ITK Marktzahlen Update (Dezember 2008), http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_ITK-Marktzahlen_Kurzfassung_Dezember_2008.pdf, [geprüft 03.07.2009].
- Bitkom (2009), BITKOM Portrait, [http://www.bitkom.org/files/documents/01_BIT_Portrait_2006_Einzel\(2\).pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/01_BIT_Portrait_2006_Einzel(2).pdf), [geprüft 03.07.2009].
- Bmwi (2009), 12. Faktenbericht 2009, Eine Sekundärstudie der TNS Infratest Business Intelligence, URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Service/publikationen,did=303740.html>, [geprüft 03.07.2009].

- Bohn, P. (2009), Unified Communications as a Service: Bedrohung oder Chance für den Channel?, URL: <http://weblog.berlecon.de/archives/2009/03/18/unified-communications-as-a-service-bedrohung-oder-chance-fur-den-channel/>, [geprüft 28.09.2009].
- Böckle, R. (2009a), Der Blick auf SaaS ist noch getrübt, Dienstleister hadern mit den SaaS-Lizenzmodellen, Hersteller mit hausgemachten Hürden, URL: <http://www.it-business.de/news/dienstleister/allgemein/articles/167138/>, [geprüft 27.10.2009].
- Böckle, R. (2009b), Es reicht – Handel fordert Wende in der Preispolitik, Die IT-Branche sucht nach Alternativen zu Preispoker, Spekulationsblasen und Wertevernichtung, URL: <http://www.it-business.de/news/distributoren/unternehmensmeldungen/unternehmensstrategien/articles/187318/>, [geprüft 27.09.2009].
- Böhm, D.-N./Rennhak, C./Ebert, T. (2006), Kundenbindung in B2B-Beziehungen, in: Rennhak, C. (Hrsg.), Herausforderung Kundenbindung, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2009), Relationship Marketing, Das Management von Kundenbeziehungen. 2. Auflage, München.
- Bruhn, M./Homburg, C. (2004), Gabler Lexikon Marketing, [A - Z]. 2. Auflage, Wiesbaden.
- ChannelPartner (2002), Value-Added-Distribution: Worin liegt der echte Mehrwert?, URL: <http://www.channelpartner.de/distributionlogistik/626392/index.html>, [geprüft 11.10.2009].
- ChannelPartner (2008), SaaS - Chancen und Risiken für den Channel, Neue Geschäftsmodelle, URL: <http://www.channelpartner.de/index.cfm?pid=684&pk=268884>, [geprüft 28.09.2009].
- ChannelPartner (2009a), Disziplin statt Backend-Provision bei HP, Einschnitte im Partnergeschäft, URL: <http://www.channelpartner.de/index.cfm?pid=267&pk=275757>, [geprüft 27.09.2009].
- ChannelPartner (2009b), Immer mehr Händler melden Insolvenz an, Japan lernt von Deutschland, URL: <http://archiv.channelpartner.de/unternehmenundmaerkte/278598/index2.html>, [geprüft 11.10.2009].

ChannelPartner (2009c), Fujitsu will Händler direkter betreuen, Erfolgsrezept indirekter Vertrieb, URL: <http://www.channelpartner.de/unternehmenundmaerkte/273026/index2.html>, [geprüft 11.10.2009].

ChannelPartner (2009d), VMwares Partnerprogramm mit neuem Schliff, URL: <http://www.channelpartner.de/knowledgecenter/virtualisierung/275710/index.html>, [geprüft 20.10.2009].

ChannelPartner (2009e), Asus überarbeitet Partnerprogramm, URL: <http://www.channelpartner.de/unternehmenundmaerkte/271920/index.html>, [geprüft 20.10.2009].

ChannelPartner (2009f), Dell möbelt Partnerprogramm auf, URL: <http://www.channelpartner.de/knowledgecenter/smb/277663/>, [geprüft 22.10.2009].

ChannelPartner (2009g), DNS erhöht Reseller-Nutzen im Online-Shop, DNS erhöht Reseller-Nutzen im Online-Shop, URL: <http://www.channelpartner.de/distributionlogistik/276614/index.html>, [geprüft 22.10.2009].

ChannelPartner (2009h), Intel startet Software-Direktgeschäft, Online-Shop für Endkunden, URL: <http://www.channelpartner.de/knowledgecenter/smb/276948/index.html>, [geprüft 22.10.2009].

ChannelPartner (2009i), Avaya beteiligt Partner am bestehenden Umsatz, Ein wirklich neues Konzept, URL: <http://www.channelpartner.de/knowledgecenter/smb/259094/>, [geprüft 23.10.2009].

ChannelPartner (2009j), Finanzierungsmodelle unterstützen den Fachhandel, Hilfestellung, URL: <http://www.channelpartner.de/distributionlogistik/279209/index.html>, [geprüft 26.10.2009].

Columbus, L. (2005), Avoiding the pitfalls of channel management, in: Manufacturing Engineer, Vol. 84, No. 6, S. 16-19.

Cross, S. (2002), Changing Channels, Increase Your Revenue With Lessons Learned in the High-Tech Trenches, Princeton.

- Dufft, N. (2009), Unified Communications in Deutschland - von strategischen Gewinnen und verschenkten Potenzialen, URL: http://www.berlecon.de/research/spotlights.php?we_objectID=425, [geprüft 28.10.2009].
- Dwyer, f. R./Schurr, P. H./Oh, S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 51, No. 2, S. 11-27.
- Fontenot, R. J./Wilson, E. J. (1997), Relational Exchange: A Review of Selected Models for Prediction Matrix of Relationship Activities, in: Journal of Business Research, Vol. 39, No. 1, S. 5-12.
- Frazier, G. L. (1999), Organizing and Managing Channels of Distribution, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27, No. 2, S. 226-240.
- Gabrielsson, M./Kirpalani, V./Luostarinen, R. (2002), Multiple channel strategies in the European personal computer industry, in: Journal of International Marketing, Vol. 10, No. 3, S. 73-95.
- Gilliland, D. I. (2003), Toward a business-to-business channel incentives classification scheme, in: Industrial Marketing Management, Vol. 32, No. 1, S. 55-67.
- Girschner, S. (2008), Bitkom-Arbeitskreis redet über Distributoren und Händler, URL: http://www.channelinsider.de/de/report/2008/07/21/bitkom_arbeitskreis_redet_uber_distributoren_und_handler, [geprüft 22.10.2009].
- Grams, A. (2008), Partner Relationship Management, Vertriebspartner systematisch gewinnen, binden und steuern, 3. Auflage, Books on Demand.
- Hase, M. (2008), Channel-Marketing muss sich am Kunden orientieren, Management & Recht, URL: <http://www.crn.de/unternehmen/showArticle.jhtml?articleID=208801040>, [geprüft 12.10.2009].
- Hase, M. (2009), Die Cloud braucht den Channel, Perspektiven für den Fachhandel, URL: <http://www.crn.de/showArticle.jhtml?articleID=213403669&printable=true>, [geprüft 28.09.2009].

- Heinemann, M./ Kühn, W. (2009), Actebis Network-Partnerbeirat im Amt bestätigt, URL: <http://www.crn.de/distribution/showArticle.jhtml?articleID=217000101>, [geprüft 21.10.2009].
- Heise (2008), Fujitsu Siemens: Gemeinsam mit Partnern zum Kunden, URL: <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Fujitsu-Siemens-Gemeinsam-mit-Partnern-zum-Kunden-199601.html>, [geprüft 22.10.2009].
- Heise (2009a), AVM renoviert sein Channel-Programm und das Partnerportal, URL: <http://www.heise.de/resale/news/meldung/134294>, [geprüft 20.10.2009].
- Heise (2009b), Inspire rollt Channel-Programm aus, URL: <http://www.heise.de/resale/meldung/Inspire-rollt-Channel-Programm-aus-282121.html>, [geprüft 22.10.2009].
- Heise (2009c), Novell gönnt Vertriebspartnern mehr Profit, URL: <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Novell-goennt-Vertriebspartnern-mehr-Profit-193987.html>, [geprüft 23.10.2009].
- Heise (2009d), Trend Micro baut auf den Wachstumsmarkt Software-as-a-Service, URL: <http://www.heise.de/meldung/Trend-Micro-baut-auf-den-Wachstumsmarkt-Software-as-a-Service-282227.html>, [geprüft 28.10.2009].
- Hesse, J. (2004), Erfolgsforschung im Vertrieb, Empirische Analysen von Herstellerunternehmen schnell-drehender Konsumgüter, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Hofbauer, G./Hellwig, C. (2005), Professionelles Vertriebsmanagement, Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, Erlangen.
- Hofmann, K. (2008), Absatzfinanzierung gewinnbringend nutzen, Tipps zum richtigen Einsatz von Finanzierungsinstrumenten, URL: <http://www.it-business.de/news/management/finanzierung/finanzierungshilfen/articles/105937/>, [geprüft 26.10.2009].
- Hofmann, K. (2009), Investitionshürden mit Microsoft Financing senken, Finanzierung in Kundenprojekten nutzen, URL: <http://www.it-business.de/index.cfm?pid=7938&pk=167995>, [geprüft 26.10.2009].

- Homburg, C./Krohmer, H. (2009), Marketingmanagement, Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung. 3. Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J. (2008), Sales Excellence, Vertriebsmanagement mit System, 5. aktualisierte Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, C./Schneider, J. (2000), Partnerschaft oder Konfrontation?, Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, Mannheim.
- IDC (2007), SaaS bedroht Partner-Umsätze - schafft aber auch neue Partnertypen, URL: <https://www.info-point-security.com/security-themen/managed-services/172-idc-saas-bedroht-partner-umsaetze-schafft-aber-auch-neue-partnertypen.html>, [geprüft 27.10.2009].
- Jung, S. (1999), Das Management von Geschäftsbeziehungen, Ein Ansatz auf transaktionskostentheoretischer, sozialpsychologischer und spieltheoretischer Basis, Wiesbaden.
- Kittlaus, H.-B./Clough, P. N. (2009), Software product management and pricing, Key success factors for software organizations, Berlin.
- Kittlaus, H.-B./Rau, C./Schulz, J. (2004), Software-Produkt-Management, Nachhaltiger Erfolgsfaktor bei Herstellern und Anwendern, Berlin.
- Koenen, J./Schürmann, H. (2009), IBM finanziert Kunden, Konjunkturpakete, URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/ibm-finanziert-kunden;2300689>, [geprüft 26.10.2009].
- Lösel, S. (2009) Kingston setzt Partnerprogramm neu auf, Internet-Portal komplett überarbeitet, URL: <http://www.it-business.de/news/hersteller/marketing-vertrieb/fachhandelsprogramme/articles/186154/>, [geprüft 21.10.2009].
- Lück, f. (2009), Viel Reparaturbedarf im TK-Channel, Händlerprogramme TK-Netzbetreiber und Provider, URL: <http://www.crn.de/showArticle.jhtml?articleID=215801769>, [geprüft 22.10.2009].
- Maier, S. (2008), Schlechter Vertrieb ist wie russisches Roulette, URL: <http://www.it-business.de/news/dienstleister/marketing-vertrieb/vertriebstools-marketingtools/articles/156396/>, [geprüft 22.10.2009].

- Maier, S. (2009), Microsoft krempelt die Partnerstufen um, Spezialisierung für den Kunden sichtbar machen, URL: <http://www.it-business.de/news/hersteller/marketing-vertrieb/fachhandelsprogramme/articles/191677/>, [geprüft 20.10.2009].
- Mehta, R./Dubinsky, A. J./Anderson, R. E. (2002), Marketing channel management and the sales manager, in: Industrial Marketing Management, Vol. 31, No. 5, S. 429-439.
- Mitchell, T. (2001), Cisco Resellers Add Value, in: Industrial Marketing Management, Vol. 30, No. 2, S. 115-118.
- Mohr, J. J./Sengupta, S./Slater, S. f. (2005), Marketing of high-technology products and innovations, 2. Auflage, Upper Saddle River N.J.
- Riedl, S. (2008a), Cloud Computing erfordert neue Modelle für das Software-Geschäft, Wenn Software aus der Wolke kommt, URL: <http://www.it-business.de/news/marktforschung/trends/allgemein/articles/121160/>, [geprüft 28.09.2009].
- Riedl, S. (2008b), SaaS-Modell kommt beim Handel bislang nicht an, Studie von Softnews, URL: <http://www.it-business.de/news/hersteller/marketing-vertrieb/fachhandelsprogramme/articles/142576/>, [geprüft 27.10.2009].
- Riedl, S. (2009), Hewlett-Packard verabschiedet sich von Backend-Boni, Rückvergütungssysteme verzerren den Markt, URL: <http://www.it-business.de/news/hersteller/unternehmensmeldungen/unternehmensstrategien/articles/183418/>, [geprüft 27.10.2009].
- Rosenbloom, B./Anderson, R. (1985), Channel management and sales management: Some key interfaces, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 13, No. 3, S. 97-106.
- Schaffry, A. (2009), SaaS-Wachstum von 42 Prozent, IDC-Prognose für 2009, URL: <http://www.cio.de/875205>, [geprüft 28.10.2009].
- Schmitz, C. (2006a), Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter, Handlungsimplicationen aus dem Blickwinkel internationaler Tochtergesellschaften und Vertretungen, 1. Auflage, Wiesbaden.

- Schmitz, C. (2006b), Zufriedenheitsdimensionen im internationalen Vertrieb, in: Thesis, Vol. 4, S. 16-20.
- Schmitz, C. (2007), Noch mehr Overheads in die Zentrale?, Marketing- und Vertriebsressourcen als internationale Erfolgstreiber, in: Thesis, Vol. 1, No. 24, S. 28-32.
- Schmitz, C. (2008), Vertikale Konflikte im Industriegütervertrieb, Teil 2: Konfliktlösungen, in: Albers, S./ Haßmann, V./ Tomczak, T. (Hrsg.), Vertrieb, [Stand]: Juni 2008., Düsseldorf, Symposium.
- Schneider, J. (2001), Der indirekte Vertrieb im Industriegüterbereich, Einflussfaktoren, Gestaltungsparameter und Erfolgsauswirkungen, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Schögel, M. (1997), Mehrkanalsysteme in der Distribution, Wiesbaden.
- Scholl, M. (2003), Multi Channel Management, Gestaltung, Steuerung und Erfolg von Multi Channel Vertriebssystemen, Mannheim.
- Schulte, P. (2009a), Distribution fordert Preiserhöhungen, Höhere Händler-Einkaufspreise, URL: <http://crn.de/showArticle.jhtml?articleID=216300173>, [geprüft 25.09.2009].
- Schulte, P. (2009b), Immer mehr IT-Händlern droht das Aus, Zahl der Unternehmensaufgaben steigt, URL: <http://www.informationweek.de/news/showArticle.jhtml?articleID=218401255&pgno=3&printable=true>, [geprüft 26.10.2009].
- Sicking, D. (2008), Das Geschäftsmodell "indirekter Vertrieb" ist so lebendig wie eh und je, URL: <http://www.heise.de/resale/artikel/112867>.
- Simpson, P. M./Siguaw, J. A./Baker, T. L. (2001), A Model of Value Creation, Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value, in: Industrial Marketing Management, Vol. 30, No. 2, S. 119-134.
- Sujan, H./Weitz, B. A./Kumar, N. (1994), Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling, in: Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, S. 39.
- Versteegen, G. (2003), Partnermanagement, in: Versteegen, G. (Hrsg.), Marketing in der IT-Branche, Berlin.
- Versteegen, G. (2004), Einführung in die Thematik, in: Versteegen, G. (Hrsg.), Produktvertrieb in der IT-Branche, Die SPIN-Methode, Berlin.

- Viardot, E. (2004), Successful marketing strategy for high-tech firms, 3. Auflage, Boston.
- Weitz, B. A./Jap, S. D. (1995), Relationship Marketing and Distribution Channels, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4, S. 305-320.
- Wirtz, B. W. (2008), Multi-Channel-Marketing, Grundlagen, Instrumente, Prozesse. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Wurm, M./Hase, M./Kühn, W. (2009), HP streicht Backend-Margen, Distribution reagiert mit Preiserhöhungen, URL: <http://www.crn.de/showArticle.jhtml?articleID=217000080>, [geprüft 27.10.2009].
- Zahorsky, I. (2009), VMware Partner University unterstützt beim Vertrieb, URL: <http://www.it-business.de/news/hersteller/marketing-vertrieb/messen-events/articles/172144/>, [geprüft 22.10.2009].